中国式成功

[illegible]

[illegible]

[illegible]

COAY Books

目录
Content

- 一、苏宁电器董事长 张近东（1）
- 一、苏宁电器董事长 张近东（2）
- 一、苏宁电器董事长 张近东（3）
- 二、黄埔再生资源投资公司董事长 陈光标（1）
- 二、黄埔再生资源投资公司董事长 陈光标（2）
- 二、黄埔再生资源投资公司董事长 陈光标（3）
- 三、中复电讯董事长 邰武淳（1）
- 三、中复电讯董事长 邰武淳（2）
- 三、中复电讯董事长 邰武淳（3）
- 四、迪信通董事长 刘东海（1）
- 四、迪信通董事长 刘东海（2）
- 四、迪信通董事长 刘东海（3）
- 五、 奥康集团董事长 王振滔（1）
- 五、 奥康集团董事长 王振滔 （2）
- 五、 奥康集团董事长 王振滔（3）
- 六、大自然木业董事长 佘学彬（1）
- 六、大自然木业董事长 佘学彬（2）
- 六、大自然木业董事长 佘学彬（3）
- 七、白领时装集团有限公司董事长 苗鸿冰（1）
- 七、白领时装集团有限公司董事长 苗鸿冰（2）
- 一、搜狐董事长 张朝阳（1）
- 一、搜狐董事长 张朝阳（2）
- 一、搜狐董事长 张朝阳（3）
- 二、中星微电子董事长 邓中翰（1）
- 二、中星微电子董事长 邓中翰（2）
- 三、优酷网CEO 古永锵（1）
- 三、优酷网CEO 古永锵（2）
- 四、占座网CEO 张帆（1）
- 四、占座网CEO 张帆（2）
- 五、空中网CEO 杨宁（1）

- 五、空中网CEO 杨宁（2）
- 六、3G门户CEO 邓裕强（1）
- 六、3G门户CEO 邓裕强（2）
- 一、娃哈哈集团董事长 宗庆后（1）
- 一、娃哈哈集团董事长 宗庆后（2）
- 二．梦娜袜业董事长 宗古音（1）
- 二．梦娜袜业董事长 宗古音（2）
- 三、俏江南集团总裁 张兰（1）
- 三、俏江南集团总裁 张兰（2）

一、苏宁电器董事长 张近东（1）

1、苏宁电器董事长 张近东

张近东：按“苏宁节奏”跳舞

1.成功征程

18年前辞职开起一间200平方米的小门面店，他一手创办的苏宁电器演绎了一段连锁传奇。

他也在资本市场上“一炮而红”，苏宁铺就的全国网络让资本市场趋之若鹜。

竞争对手的并购战车让家电连锁的混战变成“单挑”。但是，在“我要走自己路”的宣言下，张近东仍然坚持着“苏宁节奏”。

经历波谲云诡的2008年的洗礼，张近东领导的苏宁电器（002024）依然以增幅达50%的高速增长，在行业内领先的态势显露无遗。

现状——企业成长的模式多样

“外资渗透、行业整合，都让我更加深刻地体会到，企业成长的模式是多样的。”

“把企业做大是每一个企业和企业家的追求，但凭什么做大，做大以后再怎么进一步做得更强大、更长久，是摆在中国许多大型零售企业包括家电连锁企业面前的一个问题。”2008年，在张近东的语境里，任何关于“并购”的话题最终都会被演化成这样一场关于企业发展的宏观讨论。不过，在一次次更像是他对自己的追问中，人们仍旧能够感受到这个江浙商人“不因对手而改变”的决心。“外资渗透、行业整合，都让我更加深刻地体会到，企业成长的模式是多样的。”

家电渠道的整合在过去的几年里异常猛烈，也让张近东一贯细致的发展策略遭遇了考验。作为苏宁的劲敌，黄光裕继永乐之后，大刀阔斧地把大中、三联囊括进他的国美帝国，将自己的门店数量扩充到1200家。苏宁的身影在这些并购案中若隐若现，但并无斩获。

然而，面对外界对于苏宁可能遭遇“错失良机”的质疑，张近东却选择坚守自己的节奏。很多人都记得，2006年的员工大会上，张近东用“身穿运动服跑步进场”的方式，打消外界对于苏宁发展将放缓的担忧。而在两年多以后的今天，张近东的底气也许更多地来自于强敌环伺中苏宁仍旧快速增长的业绩。2007年度，苏宁主营业务营收达401.52亿元，较同期增长55%，利润总额达22.4亿，增长93.42%；即便是在波谲云诡的2008年，经历了金融危机和各种巨大自然灾害之后，苏宁电器的净利润仍然以50%的速度增长。

“按苏宁的节奏跳舞，我们的心态良好。”这句话成为张近东对苏宁发展的阶段性“总结”。

寻找更优化的赢利能力

“如果把苏宁连锁化的发展道路只看成是在开店，那就大错特错了。”

“苏宁今年内将新建200家门店。2010年，要以香港为桥头堡，走向国际市场。”张近东向记者谈起苏宁的三年规划时说。但是，看得见的门店建设只是张近东规划的一部分，在他看来，与追随竞争者的脚步相比，远见和缜密无疑更为重要。

事实上，中国家电连锁行业在赢利模式上正分化出外生性扩长和内生性增长两种不同模式，在运作重心上也出现了在资本运营和实业经营上的不同侧重。而张近东做出了自己的选择。

“苏宁的发展是有预见性的，信息系统改造、物流基地建设、连锁门店发展等这些重大决策都是数年前制定的发展规划。”张近东表示，如今苏宁的许多决策都是围绕当初的规划而进行的，普通的行业变动不能影响苏宁既定的发展规划。而他也相信，这种模式才能让苏宁在未来“马拉松”竞争中胜券在握。“中国家电连锁业以规模化发展为主的发展模式已经到了一个新的历史拐点，即迈入后规模化时代，业内企业必须开始考虑全新的可持续发展模式。”

资本推崇外延式增长，对内涵式增长则心存疑虑。但是，与并购的谨慎相比，张近东对于“内功”投入却可谓不计工本，苏宁电器把首次公开发行募得的资金用于在杭州、北京、江苏等地建立物流配送中心，同步推进的还有信息系统、组织体系和团队建设。张近东算过一笔账，到2010年苏宁只买纸一项就可节约1亿元。“如果把苏宁连锁化的发展道路只看成是在开店，那就大错特错了。”

回忆一年速成千万富翁

“在创业途中，一个人的知识、经验、能力、资本并不重要，敢想敢做是创业的前提。”与同时代的很多民营企业家不同，虽然同样出身于草根的张近东，却是为数不多受过正统大学教育的。在那样一个欲望和激情涌动的年代，第一波下海经商的热潮早已让“象牙塔”中的学子心驰神往。

1984年，中国社会经济改革处于破冰期，从南京师范学院毕业的张近东按照规定要被分配到教育体系，但他主动请求进入企业，最终到了南京市鼓楼区一家国有企业当文员。1990年，厌倦了乏味的“铁饭碗”，张近东从国企辞职，在南京成立了一家专营空调的小公司，即苏宁家电公司。

当时张近东的野心并不大，苏宁两个字分别是江苏和南京的简称，张近东的生意圈也最初锁定在南京市?江苏省。不过，凭借过?的商业嗅觉，这个初出茅庐的大学生还是开启了一个“靠胆量发家”的财富故事。

“在创业途中，一个人的知识、经验、能力、资本并不重要，敢想敢做是创业的前提。”在几乎没怎么论证的情况下，张近东租下了宁海路60号的一间门面房，一年7万元的租金对于当时只有10万元启动资金的张近东可谓冒险。但是，由于当时处于空调销售的暴利时代，虽然空调销售的价格高，顾客还是络绎不绝。张近东抓住机会，不但做商品零售，还做批发，常常自己坐着火车去进货。

张近东下海第一年就做到了6000万元销售，纯挣1000万元。此时的张近东年仅28岁。

鏖战8大商场“后遗症”

“这场空调大战是在价格之争背后的适销产品货源之争。”

真正让苏宁一战成名的是张近东与传统销售渠道的一次公开对峙。

为了避开与大商场的“进货”之争，张近东提出了淡季打款的新理念，即改变夏季空调市场即将启动时去工厂订购提货的行规，利用工厂淡季闲置的生产线，获得了更优惠的价格。1993年元月空调市场刚启动，苏宁就投入大量广告费，很多媒体上出现了“买空调只需到一家”的广告，广告详细列出了各厂家的型号、批发价、零售价，低进低出的策略和诱人的让利酬宾，让张近东占领了南京空调市场70%的份额。

然而，这种此后为中国企业广泛使用的“价格战”在当时却引起了激烈的反弹。5月15日，南京新街口百货商店、中央商场、南京商厦等8家南京主要的国有商场联手成立“南京家电拓展协调委员会”，向全国空调制造商们发出公开信，直指“个别商家单方面压价倾销商品”，并表示将采取统一压价和停销等经济手段对损害大多数同行利益的商家展开反击。

“这场空调大战是在价格之争背后的适销产品货源之争。”张近东事后总结这场战役时说，而无论性质如何，对于张近东而言，这无疑是一段艰难的日子。面对商场的步步紧逼，张近东几乎是以一种大无畏的气势选择对抗到底，他宣布将所有空调商品价格再度下调20%至50%，并发动了大规模的媒体战和广告战。几个月后，正如张近东预见的，媒体的报道让苏宁的知名度直线上升，也让其底价策略深入人心。由于不断向媒体解释，与商家辩论，张近东的嗓子在这场大战中变得沙哑，后遗症持续到了今天。

危机中确定连锁模式

“搞连锁的事就这么定了，谁要是再议论连锁的必要性、可行性，我就先‘杀掉’谁！”

苏宁曾经创下一天开店56家的扩张纪录，渠道的力量让今天的连锁巨头们面对制造商的“膜拜”早已习以为常。然而，在张近东的帝国征程中，“渠道为王”的最初发端却更多地带有“生产自救”的色彩，“每一次选择背后都是一场危机。”

1995年以后，中国家电市场出现供大于求的态势，许多制造商直接向回报丰厚的零售市场渗透，与分销环节争抢利润，厂商之间原本亲密无间的战友关系也发生了微妙的变化。制造商开始限制渠道的销售返利，致使很多渠道出现了一年销售数个亿，利润却是负数的“怪现象”。在这场变革中，亚细亚、郑百文等流通企业明星纷纷落马。渠道面对大制造商的劣势，第一次让张近东感到了不安。

为了不再受制于人，张近东逐渐缩减批发业务，开始自建零售终端。这个平时温和的商人一旦确定了目标，就不容别人辩驳。2000年，发现管理层中仍旧有人对批发业务恋恋不舍，张近东大发雷霆：“搞连锁的事就这么定了，谁要是再议论连锁的必要性、可行性，我就先‘杀掉’谁！”这是一次痛苦的抉择，然而，果断赢得了回报。苏宁去年新开了175家门店，年底收购加盟店120家，而其遍布全国的近700家门店，已经成为张近东“二次创业”的最佳注脚。

苏宁电器不是个人事业

“个人财富永远烙印着社会的属性。”

即使在全球，连锁业也已经发展成经济生活中的一只重要力量。沃尔玛在2002年第一次超越制造公司，登上了《财富》全球500强榜首。而在大洋彼岸，沃尔玛的中国同行正以更为惊人的速度演绎着自己的财富故事。

目前，苏宁的开店能力已经超过了每年200家，相当于沃尔玛40年时间积累的发展速度。苏宁电器2004年7月在深圳证券交易所中小企业板上市，成为国内首家IPO首发上市的家电连锁企业。时至今日，苏

宁电器复权后股价已至千元左右。福布斯2007年的中国榜单上，张近东以40.2亿美元排名第六。

他一直宣称要把所持苏宁股权缩减到30%以内，剩下70%给苏宁的产业伙伴、投资者以及苏宁管理团队，在苏宁高管中再造1000个千万富翁。“个人财富永远烙印着社会的属性。”张近东说，“现在的苏宁不是我个人的事业，而是社会化的，我们已经获得了与外资商业巨头同台竞技的综合实力，这将为苏宁的再次飞跃提供强大动力。”

一向稳健行事的苏宁，在其马拉松式经营战略下，2009年步入了它更为关键的一年。这一年中苏宁在行业中领跑的态势将愈发明显，距离“中国的沃尔玛”的目标也更近了。

一、苏宁电器董事长 张近东（2）

2.成功模型

对商圈进行填空、培育、优化、改造

旗舰店成就北京苏宁

6年前，北京家电市场群雄纷争，家电连锁、百货、超市、专营店等业态并存，中关村几乎垄断了数码、电脑市场。对于张近东及苏宁电器来说，在北京这一代表全国风向标的大城市的布局及发展，对于企业迈开全国大发展的步伐有着极其重要的作用。2002年5月1日，苏宁全力打造的一支优秀的北京团队揭开了北京苏宁发展的序幕。6年来用全方位的品牌意识及独有的3C旗舰店策略树立了苏宁电器在京城消费者的形象，并使北京的家电市场发生了根本性的改变。

研究消费需求朝阳路店成功开业

旗舰店模式改变传统家电连锁业态

在讲述苏宁在北京的发展策略时，苏宁提到最多的便是“单店盈利能力及不开无效店面”，这一理念便是张近东在北京引领企业发展的根本原则。而这一点在后来，特别是在波谲云诡的2008年得到有力验证。

2002年5月1日，苏宁在京城市场的第一家店——安贞店开业，“我来北京前在总部是做全国彩电销售的，而苏宁是从做空调起家的，张董可能考虑当时的家电卖场竞争对手的黑电实力比较强，想选择一个有黑电经营能力的人来北京开拓市场吧。”苏宁电器华北地区管理总部执行总裁范志军讲到，当时的苏宁电器从内部因素来讲，对北京市场不了解，自己的认识上会存在偏差，要有一个熟悉过程，从外部因素来讲，苏宁在北京的影响力小，客户和消费者都不太认，我们在租房子的时候都没有人提供信息，而选址又是开店最重要的因素，所以起步阶段我们付出的努力是很大的。但是我们根据对商圈的填空、培育、优化及改造的方针，陆续开出了4家店面。

2003年4月19日，“经过近三个月的考察、比较、筹备，我们的第一家3C旗舰店朝阳路店开业了，这个店的开业给苏宁在北京的发展带来了转机并使苏宁电器开始走入京城消费者心中。”

朝阳路店是苏宁电器在北京开出的第5家店面，“当时我们的员工所有的精力都集中在开业备货上，竟不知当时‘非典’的形势已经很严峻了，19日开业，20日有关部门的信息发布表明了当时的势态严重，恰恰是这种形势突显了3C旗舰店的优势，宽敞明亮洁净的购物环境和原来传统家电卖场的拥挤形成鲜明对比，让消费者有耳目一新的感受。当时顾客门戴着口罩购物的情形给我留下了深刻印象，也是从那时起，苏宁电器的口碑在消费者心目中有了变化，很多人开始在家电卖场购买数码产品。朝阳路店的销售额与销售量在‘非典’后有了突飞猛进的增长。”

朝阳路店与南京的山西路店呼应着苏宁这一策略的全国成功，这更加坚定了范志军的信心。2007年10月，北太平庄旗舰店的开业标志着苏宁在京城家电连锁业的地位发生了整体的质的变化。

社会化定位强化爱心元素

立体化丰富企业品牌内涵

在业界，有一个共识，苏宁是一个有社会责任感的企业，它的社会公益被很多人称道。“判断一个企业成就的关键是它创造的价值，如果企业的快速增长是建立在社会资源的消耗上，那是没有意义的。企业回报社会的能力才是衡量企业成就的关键要素。”这一点被张近东等苏宁高层认为是企业成功的另一大因素。

苏宁进京伊始，就与中国残联合作招聘数十名残疾员工，初次展现了苏宁企业文化中的爱心元素；2003年“非典”期间，苏宁独立承接并在一天内完成了为小汤山医院免费安装300套空调的艰巨使命，并向市政府一次性捐献300万元现金；2007年出资20万元扶持昌平新龙农民工子弟小学，向清华大学捐赠500万元教育基金……这一系列的事件充分体现了这个企业的社会责任感。

“2007年苏宁在央视‘春暖2007’慈善晚会中以172万元拍下2枚奥运金牌，用以支持大兴行知学校继续运营；我们孙总在现场的一句话让很多人记住了苏宁电器——我们不是来展示爱心的，而是来接受教育的，这句话也成为很多苏宁人在做义工时的心态，这也是我们企业里全员都认同的一种理念。或许这也是一种凝聚力吧！”

6年来，北京苏宁已拥有了44家门店，“到目前为止，我们苏宁没有关过一家门店，这让我们感到非常自豪，而且我们的门店增长率始终排在京城家电市场第一，单店质量也保持着持续的增长。拿北京四季青店为例，这个旗舰店的单店盈利能力最高，而且还在以年40%的速度增长。”

一、苏宁电器董事长 张近东（3）

3.成功点评

左儒右贾 以义为利

张近东是一个耐得住性子的人。

“2010年，苏宁将开始进入国际化市场，香港将成为苏宁国际市场的桥头堡。”在最近举行的中国家电连锁论坛上，面对众多媒体对其并购大中错失良机的追问，张近东依然以他稳健的风格阐释着“苏宁节奏”，一如当时名至胡润富豪排行榜零售行业首富和央视年度经济人物时的从容。

“不逞强，但遇强则更强，面对强敌决不退缩”，追溯这位祖籍安徽、给人温和印象的企业掌门人的成功之路，不论是腹背受敌时的谷底还是鲜花掌声中的波峰，他都以不事张扬的风格遵循着“坚持就是胜利”的理念。

在媒体面前一直保持理性的张近东，在向左走追赶国美的速度与规模，还是向右走苦修内功，走自己的发展模式这一问题上思考了多久，决策的依据又是什么，他并没详解细节。但事实表明他已经决定由速度、规模回归到管理，张近东号召苏宁要“戒浮躁、强内功、求发展”。

张近东试图改变过去的扩张战略，甚至改变曾经“疯狂了的行业规则”，但这并不是一个容易的决定，让行业回归理性之路还很漫长。

“江苏的企业家属于内敛型，喜欢埋头做事。”张近东说地域文化确实会影响一个企业、一个人，但各种地域文化仍有很多共通之处，徽商的“左儒右贾”文化也对他产生深远的影响，在经商过程中他笃信程朱理学“生财大有道，以义为利，不以利为利”的价值观、义利观。

他深谙“钱聚人散、钱散人聚”的道理，和他一起打天下的部下，因持有苏宁的股份也都纷纷成了身家千万的富翁，他有一支拼命工作的“富翁团队”。也许正因如此，苏宁的管理团队一直比较稳定。“我从

来都没计算过我个人的财富，纸上财富不代表任何东西，我关心的只是企业发展数字、员工的收入和纳税。上市后的苏宁是社会化的苏宁，而不是我个人的苏宁。我最大的财富是企业的员工和团队。”

在张近东宽敞的办公室里，有一面墙被装饰成一幅世界地图，他说，看着地图可以对苏宁的发展思考更深刻，他要“打造中国沃尔玛”。

成功动机学调查表

这是一份由北京师范大学发展心理研究所教授提供的心理测试问卷，采用选择题形式，每题后面有5个数字可以选择：“5”表示非常符合；“4”表示比较符合；“3”表示有些不符合；“2”表示不大符合；“1”表示很不符合。商界周刊将请每期出场人物参加测试，由国内权威心理专家点评。

1 做任何事业我都不喜欢冒险。 1 2 3 4 5 （3）

2 我常思考怎样能够以出奇制胜的办法战胜竞争对手。 1 2 3 4 5 （4）

3 不赔钱比赚钱更重要。 1 2 3 4 5 （3）

4 我把大部分资金投入到高风险高回报的项目中。 1 2 3 4 5 （2）

5 我把资金分散投入到风险和回报不同的几个项目中。 1 2 3 4 5 （1）

6 我做出的决策经常是正确的。 1 2 3 4 5 （4）

7 我经常怀疑自己做出的决策是否正确。 1 2 3 4 5 （2）

8 一个希望成功的人敢于冒很大的风险。 1 2 3 4 5 （4）

9 一个希望成功的人首先要回避风险。 1 2 3 4 5 （4）

10 我对自己所做的任何工作都很投入。 1 2 3 4 5 （5）

11 我只对自己感兴趣和具有挑战性的事情非常投入。 1 2 3 4 5 （3）

12 我愿意做那种程式化的工作，哪怕它相当枯燥。 1 2 3 4 5 （2）

13 我喜欢做能显示自己独特性的工作。 1 2 3 4 5 （4）

14 当别人赞赏我工作成就时我很得意。 1 2 3 4 5 （4）

15 我讨厌别人对我的工作指指点点，说三道四。 1 2 3 4 5 （2）

16 我不愿意做那种必须对结果负责的工作。 1 2 3 4 5 （1）

17 我不喜欢对自己的工作做长远规划。 1 2 3 4 5 （1）

18 我喜欢用数字和图表证明一个人的工作做得好坏。 1 2 3 4 5 （5）

19 要取得事业成功，必须花心思

预测未来几个月甚至几年的事情。 1 2 3 4 5 （5）

20 比起机关公务员或教师来说，

从事工商业更能体现我的价值。 1 2 3 4 5 （5）

点评专家：

陈会昌北京师范大学发展心理研究所教授，博士生导师，中国科技大学研究生院客座教授，中国心理学会理事，澳大利亚墨尔本大学心理系、荷兰莱顿大学心理系、加拿大西安大略大学心理系高级访?学者。

点评张?东：目光长远　稳健前行

张先生的个案问卷最明显的特征是他对未来的深思熟虑，在他为数不多的几项最高分选项中，从逻辑上重点强调了对未来的计划性，17、19题两项选择中充分体现了他考虑问题的时候着眼于长远，18题的高分选择说明张先生是一个条理清晰、注重实际业绩的人。以往的研究成果表明，高成功动机者都是有节制的冒险家，这一点在张先生身上也得到了充分印证，1、3、4题的选择证明张先生很注重规避风险，在稳中求发展。在国际上，中国的家电制造业占有比较重要的位置，经过近20年的发展，其利润率已不是太高，而张先生所做的家电零售业要长期健康发展，一定会注意投资的风险性，投入的成本可能会是他考虑的很重要内容。另外有一点，他对13、14题的选择反映出张先生还很注重别人的反馈，同时保有一定的激情。

二、黄埔再生资源投资公司董事长 陈光标（1）

二、黄埔再生资源投资公司董事长 陈光标

陈光标：在巨富中死去是可耻的

1.成功征程

1978年，年仅10岁的陈光标用卖水赚来的1.8元微薄收入帮助邻家小伙伴交齐了书本费；

1998年，掘得第一桶金的陈光标，拿出全部利润的七分之一——3万元捐资给了安徽芜湖一个身患重病的小姑娘；

2008年5月，陈光标率领120人的工程队赴四川地震一线，冒险挽救了上百条生命，并累计向灾区捐款捐物1.3亿元。至今，刚及不惑的他已经累计向慈善事业捐款总额达7个多亿，被称为“中国首善”。

出身贫寒 10岁卖水赚学费

从那时起，我许下心愿：如果自己今后有了钱，一定要帮助更多的人。

1968年，陈光标出生在苏皖交界的江苏省泗洪县天岗湖乡西南岗村一户普通农家。由于家境贫困，从1968年出生到1978年，他几乎没吃过一块完整的肉，一张完整的饼。在陈光标两岁时，饥饿更是夺走了他哥哥、姐姐的年轻生命。这样的经历，让小光标从小立志要用“自己的手去改变命运”。

为了能够继续学业。10岁的陈光标开始了“靠双手改变命运”的第一次尝试。暑假里，他每天都用扁担担上两个小桶，到距离集镇两公里的土井中打出清凉的井水，再挑到集镇上叫卖。“卖水、卖水，一分钱随便喝喽！”一个暑假下来赚了4块多钱，足够交上1块8毛钱的书本费了。当他得知邻家小伙伴的妈妈只东拼西凑了几毛钱时，毫不犹豫将剩下的卖水钱帮小伙伴交齐了书本费。这也让他第一次感受到帮助别人的快乐。陈光标说，从那时起，他默默许下心愿：自己今后有了钱，一定要帮助更多的人。

少年经商　17岁成全村首个万元户

当初，正是有了乡亲们的信任和支持，才有了我今天的成就。

都说穷人的孩子早当家，年幼的小光标早早扛起了生活的重担。13岁那年暑假，他每天骑着自行车跑到十多公里外的村庄卖冰棒。后来，他开始收购附近农户的多余粮食，再卖给粮管所，赚取一些服务费。那时，身单力薄的小光标骑着一辆自行车竟然能驮动100斤粮食，一天下来能赚个五、六块钱。再后来，尝到甜头的他升级了交通工具，开始租用拖拉机大批量贩粮，多的时候一天能赚到300多元。1985年，年仅17岁的陈光标成为全乡第一个“少年万元户”。

陈光标坦言，如今投身慈善事业的确跟童年记忆有关，“记得最初贩粮时，我没有本钱收粮食，每次都是先暂时赊着乡亲们的钱，等卖了粮食再还。可家乡的百姓们从没有为难过我，都愿意把粮食先赊给我，他们都对我说，‘光标，咱信得过你。’正是乡亲们的信任和支持，才有了我的今天。”

第一桶金　改造耳穴治疗仪获专利

我一眼就看出这个仪器的缺陷，改造后会更受欢迎。

大学毕业后，陈光标开过拉面馆，摆过地摊，但一直都不成功。没有混出名堂的他甚至不敢光明正大地回老家，生怕被别人看不起。“1996年以前我都是晚上等天黑透了才敢回家，怕人家看到，回家后就看一眼父母，早上天没亮就走了。”

机会终于来了。一天，陈光标在街上看到有人在用一种耳穴探测治疗仪测人身体某部位的病变。学医出身的他一眼看出商机，花168元买了一台。“当时我一眼就看出这个仪器的缺陷——如果能让患者直观地看到探测结果，在市场上会更受欢迎。我拿出了全部财产共3000块钱，请来一位专家对机器进行改造，安装上显示器，输入生理图像。”随后，陈光标开始在街头摆地摊为路人检测，夜里就露宿街头。清晨花上两角钱到街边的公共厕所用自来水洗脸、刷牙。

慢慢地产品打开了销路，每天有两三百个人排队等着看病。瞅准商机的陈光标立即申请了专利，将仪器命名为“跨世纪家庭CT电子疾病探测仪”。1997年，陈光标终于掘到了人生中“第一桶金”。他创立了属于自己的首家公司——南京金威利电子医疗器械有限公司。“第一年我从公司全部20万元利润里拿出3万资助了一个安徽的白血病患者；第二年，公司盈利60万，我又拿出28万为家乡修建了一条4.8公里的乡村公路。”

人生转折 为行善投身环保事业

搞好环保，搞好循环经济，造福社会和子孙后代也是一种慈善。

2000年，为了配合在南京举行的第四届华商大会，南京市将拆除老展览馆，另建新馆。陈光标一次机缘巧合拿下了这个“以料代工”的项目，没承想，这座老馆竟然是一座“金矿”。仅拆下来的废旧钢材、电缆就卖了400多万元，除去人工等成本，陈光标净赚180万元。干完这单生意，嗅到商机的陈光标第二天就跑到工商局注册组建了“江苏黄埔再生资源投资公司”，做起了再生资源回收。陈光标对自己的企业有着这样一番见 ：“捐款捐物是一种慈善，搞好循环经济，造福社会和子孙后代也是一种慈善。留给子孙后代一片蓝天，是我们的责任和义务。”

拓展事业的同时，陈光标一刻也没有停止自己的慈善之举。截至2003年，他已累计向社会各界捐赠超过5000万的现金和物品。但此时的陈光标并无人知晓，他只是默默无闻地实现着自己儿时的理想，这种刻意的低调因父亲的一句话而改变。父亲说：“与其你一个人默默地行善，何不通过自己的行动带动和影响更多的人参与进来？”从此以后，陈光标开始频频高调亮相各类慈善场合，每当有捐建活动，他必亲自出席，并主动邀请媒体参与宣传。

地震袭来 千里救灾感动中国

我恨自己没能再早点赶到灾区，那样也许能拯救更多人的生命。

真正让全国人民记住陈光标的是2008年那场突如其来的地震灾难，他的奋不顾身和荣辱与共赢得了灾区乃至全国人民的崇敬，大家都亲切地喊他“标哥”。灾害刚刚发生3小时，标哥就调集60台工程车，长驱一千七八百公里，成为全国首支到达地震灾区的民间救援队。在灾区的54天里，标哥身穿迷彩服，以志愿者的身份和战士们一同在瓦砾中搜寻幸存者，冒着泥石流和塌方的危险疏通道路……

让标哥至今难以忘怀的还有一封从废墟里捡出来的信。那是在他参与北川中学救援的第二天，一名北川中学的老师找到了陈光标，说从北川县教育局局长遗体上找到一封信，竟然是写给他的。原来，局长 4月份时曾在电视上看到陈光标荣获“中国首善”，于是写了封信，希望他能给北川中学捐赠200台电脑，并准备到南京拜访他。遗憾的是，局长没能亲手把信交给陈光标就在地震中遇难了。谈起这段不愿回忆的往事，标哥眼睛有些湿润，“每当想起这封信我都感到特别遗憾，恨自己没能再早点赶到灾区，那样也许能拯救更多人的生命。”标哥用最快的速度买了600台电脑捐给北川中学。如今，他已是北川中学的名誉校长。

亏本收废 不愿看到同行倒下

对找上门来的企业有求必应，不管市场上什么价格，敞开门收购！

2008年下半年，受金融危机影响，废旧钢铁回收市场行情一落千丈，就连钢铁行业的龙头老大宝山钢铁也在10月份突然宣布暂停回收废旧钢材的业务。陈光标却在此时作出了一个出人意料的决定，“对找上门来的企业有求必应，不管市场上什么价格，敞开门收购！”

一位60多岁的老太太慕名从安徽蚌埠赶到南京，说自己借债30多万元，按照市场价2千一吨回收的废铜废铁现在全砸手里了，非要把她的废品卖给陈光标。陈光标最终一吨多加了200元钱，全部回收了过来。

公司有人觉得陈光标在玩火。陈光标也承认，这次大胆之举确实有些冒险，“2008年7月份以前我们回收的废铜废铁，废铜5万多一吨、废铁3千多一吨，亏了差不多有一半。但是宝钢不收了，如果我也不收，不知要倒掉多少家兄弟企业。我真是不忍心啊！”

此时，一条新闻却让陈光标吃了颗定心丸。中央下达指令，用四万亿拉动内需，其中包括扶持钢铁行业的政策。“对我来讲这又是一次机遇，我预计在今年5月份左右，废旧回收市场将恢复到2007年那样红火。”陈光标肯定地说。乐善好施 企业永远不会上市

我从来没打算过让我的公司上市，上市以后捐钱就没有自由了。

最让陈光标引以为荣的是，在他创业过程中，没有向银行或朋友贷过一分钱，这也是他能够放心捐赠的底气所在。多年来生意场上的磨炼，使陈光标有着自己的一套生意经，“我从来没打算过让公司上市，我也没有那么大本事和能力去驾驭上市公司。上市以后捐钱就不自由了，还要经过股东同意，再说我总不能拿着股民的钱到处做慈善吧？”

地震发生后，陈光标的公司生意应接不暇，全国各地近百家大型厂房等他的公司过去拆迁。“现在感觉我平时回报社会，社会无形也在给我回报。”陈光标说，很多企业都是认准了我陈光标，一个企业的老总对我说：“陈总，王老吉捐钱我们可以全家就喝王老吉，但我们不知道通过什么方式表达对你的支持，我们知道你右手赚钱，左手就去回报社会，你的行为不知唤醒了多少人的良知，支持你陈光标等于支持慈善。”

二、黄埔再生资源投资公司董事长 陈光标（2）

2.成功模型：

陈光标亲口剖白 解读慈善：

我觉得自己算不上什么“首善”，全中国在默默捐款的企业家大有人在。只是我这个人做事高调，做慈善就要让全国13亿人民都知道。因为我一个人的力量太有限了，如果中国能有1千个、1万个陈光标，那我们的慈善事业早就蓬勃发展了。

有人说我高调、作秀，不过，在地震灾区救援时，我连续一周没洗过脸、没刷过牙，满嘴都起了大水疱，嘴巴一动就咯噔咯噔的。喝口烧酒想消消毒，结果痛得半天都说不出话来；在废墟上用千斤顶掀楼板救人时，一个不小心我就可能被压在下边永远站不起来……你说作秀累不累？不管别人怎么说，我始终坚持自己的原则，“只要是为慈善公益事业，即使作秀做过了也不为过，只要能带动更多的企业家做慈善，即使再多骂名我也认了。”

至于面对众多要求资助的人们，我们也有自己的标准。其实现在名气大了，公司平均一天会接到两三百封来自全国各地的求助信，找上门来的每天都有五六十人，有的一等等我好多天，见不到我就不走。我的原则是“找上门来的最起码要把车旅费解决，给个三五千块钱。那些拿着地方民政部门介绍信的依不同情况资助两三万的是多数，给10万、8万的也有。”

公司有规定，我们的捐赠只雪中送炭，不锦上添花。重点定向在基础教育、孤残儿童、老少边穷和突发灾难四个方面。此外，我们秉承一个原则——搞慈善的地方不投资，投资的地方不搞慈善，坚决把企业利益和慈善捐赠分开。

做企业和慈善事业，我的时间和精力基本上是四六开，40%的精力做企业决策，60%做慈善事业。因为企业运行我有职责管理团队，

我更主要的角色是决策者；而做慈善，我是必须要亲历亲为，一定要到现场才放心。

这些年来做慈善让我收获很大的快乐。我已经数不清有多少孩子在我的帮助下圆了大学梦；也记不清有多少病人因为我的资助重获健康。每当想起有那么多人在我手上改变了命运，我就会特别激动，那种满足感是用金钱买不来的。

同时我也给我的子女一些这方面的影响。从我儿子两三岁就开始，我每次捐赠都会把他带到现场。儿子4岁时有家电视台在捐赠现场采访他问："你知道你爸爸开的是什么公司吗？"他说："我知道，爸爸开的是'黄埔捐钱公司'。"如果在街上他看到有乞丐，儿子就会喊着"妈妈捐钱、捐钱"，给个三五块钱还不行，必须要百元大票。今后不管我的儿子是否会成为慈善家、企业家还是政府官员，他的身上必须有社会责任感，必须要流淌着道德的血液。

世界首富比尔·盖茨将所有财产悉数捐给慈善机构，其实说心里话，我确实有类似的想法。在我创业的过程中，我父母没有给我留下任何东西，给我的只有8个字"做一个有良知的人"。我结婚时的房子还是我自己做生意赚钱买的。我对我的孩子也是这样，我有责任和义务教育他成人、成才。但我没有责任和义务把我赚的钱全部给他。最多在他成人后给他买套房子，买辆车。其余全部要回馈给社会上需要的人。

二、黄埔再生资源投资公司董事长 陈光标（3）

3.成功点评

标哥：大情大性

第一次见到标哥是在央视年度经济人物访谈节目《围炉论道》的录制现场。待人和蔼、慈眉笑眼，毫无半点架子是他留给记者的第一印象。但随后发生的事儿让这位个子不高的中年男子成为记者心中最具魅力的男人。

短短几个小时录制时间，竟然有两个人的命运因陈光标而改变。尚小兰，一位被陈光标亲手从废墟里救出的茶厂女工，当她拿着亲手种植的茶叶送给陈光标时肯定没有想到陈光标会说出这样的话："今后你的厂子茶叶产多少，我负责销多少！"双脚残疾的农民老孙是三鹿事件的受害者，他的遭遇打动了在场的所有观众。在台下时，陈光标就迫不及待地拿出钱包里所有现金总计2800元塞到老孙随身带着的麻袋里，上台后他更是当着全国观众许诺节后拿出6万元钱给老孙家盖新房，通水通电并担负孩子今后上学费用。

标哥是个性情中人。他坦言，这些年来已经记不清资助过多少孩子重返校园，帮过多少看不起病的人重获健康。在灾区，他给几百个孩子发放了印有手机号码的名片，说遇到困难就打电话找陈叔叔。刚回南京没多久，孩子们的短信纷至沓来，有的要求充话费、有的要求买文具、有的想要买火车票…… 能满足的他都一一满足。当记者问他这些年来总共捐出了多少钱时，他摇摇头说，"这个连我自己都数不清，每当我看到需要帮助的人就会拿出现金给他，来不及算这笔账。"

标哥的确很爱作秀。每每做善事的时候，他总要叫上媒体和当地政府，拍照、录像、捐赠证书一个都不少。春节前夕，他带着3000万现金，率领着60多个企业家一同重返四川灾区发放过年红包再次成为电视、报纸的头条新闻。电视屏幕上，标哥公司会议室里十几米长的桌子上，满满堆着一沓沓人民币。如此高调行善也惹来重重非议。

标哥却又十分低调。当记者当面提出采访要求时，他的第一反应是拒绝，“该说的都已经说得差不多，不要采访我，好好呼吁一下让更多的人关注慈善吧！”同时对于自己经营的公司极少介绍，一直神秘而隐讳。标哥虽然富有，却对自己很吝啬，手上一个普通的手机竟然在四年之内维修了8次。

正是这个不按常理出牌的公益战士更新了我们对于慈善的理解，以前总觉得慈善就是自上而下的捐助，是拿出大额支票的动作。标哥让我们看到慈善不止是7个亿那么简单，而是一个人真的把自己的情感、汗水，甚至鲜血留在一个土地上，对人发自内心的关爱。是他教会我们，看到弱者知道同情，看到灾难知道体恤，看到同胞知道付出心中所爱……

成功动机学调查表

这是一份由北京师范大学发展心理研究所教授提供的心理测试问卷，采用选择题形式，每题后面有5个数字可以选择：“5”表示非常符合；“4”表示比较符合；“3”表示有些不符合；“2”表示不大符合；“1”表示很不符合。商界周刊将请每期出场人物参加测试，由国内权威心理专家点评。

1 做任何事业我都不喜欢冒险。 1 2 3 4 5 （1）

2 我常思考怎样能够以出奇制胜的办法战胜竞争对手。 1 2 3 4 5 （5）

3 不赔钱比赚钱更重要。 1 2 3 4 5 （3）

4 我把大部分资金投入到高风险高回报的项目中。 1 2 3 4 5 （1）

5 我把资金分散投入到风险和回报不同的几个项目中。 1 2 3 4 5 （1）

6 我做出的决策经常是正确的。 1 2 3 4 5 （5）

7 我经常怀疑自己做出的决策是否正确。 1 2 3 4 5 （1）

8 一个希望成功的人敢于冒很大的风险。 1 2 3 4 5 （5）

9 一个希望成功的人首先要回避风险。 1 2 3 4 5 （1）

10 我对自己所做的任何工作都很投入。 1 2 3 4 5 （5）

11 我只对自己感兴趣和具有挑战性的事情非常投入。 1 2 3 4 5 （5）

12 我愿意做那种程式化的工作，哪怕它相当枯燥。 1 2 3 4 5 （1）

13 我喜欢做能显示自己独特性的工作。 1 2 3 4 5 （5）

14 当别人赞赏我工作成就时我很得意。 1 2 3 4 5 （5）

15 我讨厌别人对我的工作指指点点，说三道四。 1 2 3 4 5 （5）

16 我不愿意做那种必须对结果负责的工作。 1 2 3 4 5 （1）

17 我不喜欢对自己的工作做长远规划。 1 2 3 4 5 （5）

18 我喜欢用数字和图表证明一个人的工作做得好坏。 1 2 3 4 5 （1）

19 要取得事业成功，必须花心思

预测未来几个月甚至几年的事情。 1 2 3 4 5 （5）

20 比起机关公务员或教师来说，

从事工商业更能体现我的价值。 1 2 3 4 5 （1）

血性男儿 爱憎分明

首先应该表达的是对陈先生的敬意，抛开工商企业界高成就动机者的商业成功，我们在陈先生伴随经商而做的慈善事业更应给予最高的尊重。如果有更多的成功商人能够抛开资本的逐利本质，多做一些回馈社会的慈善，那么中国的企业家群体更会彰显强大的社会示范力量。

而在陈光标先生的个案问卷中，我们只看到一个非确定选择，即第3题他选择了3，表明在他的商业运作中有着明晰的风险意识，而其他19道题都是确定性选择，即不是1就是5，没有含糊概念，这一点表明陈先生是一个爱憎分明、是非观念极强的人，可以称他为血性男儿。在他的确定选择中，对于第20题的选择，他也是一反常人地选择

了1，表明他对自己成功的定义不以财富的多少来作为衡量标准，会以自己的评判标准——尽己所能帮助别人来确定自己的人生价值。

三、中复电讯董事长 邰武淳（1）

3、中复电讯董事长邰武淳

“中复电讯每店都应盈利，并不急于上市”

邰武淳：不疾而速

1.成功征程：

年少的技术情结

邰武淳从小跟随姥姥、姥爷在北京长大，影响了小武淳最初的梦想是进入军工领域，学习最尖端的技术为国家做贡献。

“我一直梦想着，能够带领一个科研队伍用几年、几十年甚至一生的时间来投身国家级的科研任务。”回忆起最初的人生理想，现年49岁的邰武淳依然意气勃勃。

19岁高中毕业那年，中国恢复了高考制度。邰武淳匆匆复习了两个月，没想到居然被北京化工学院录取。但在青春梦想的驱动下，邰武淳做出一个出人意料的决定——重新参加高考，并如愿考入了北京理工大学前身的北京工业学院自动控制系，学习计算机应用专业，也算是为以后进入通信领域埋下伏笔。

1982年大学毕业后，他顺利进入兵器工业部下属某兵工厂，在兵工厂坦克实验室一待就是三年。“那段时光很辛苦，但很有意思。”沉浸在往事中的邰武淳淡然而从容。同样是为了梦想，他希望继续深造，能够在学术领域有所建树，便考入了中国科学院研究生院运筹学专业。这是一个中美合作项目，后半段的学习本来要去美国加州大学攻读博士，但意外的变故改变了邰武淳人生的方向。

当邰武淳读完国内课程，正准备前往国外读书时，他的姥爷突然去世，孝顺的邰武淳毅然决定留下来照顾姥姥。当时，邰武淳设法调入了中国科学院管理干部学院，讲授信息技术学。一周上课两天，可以陪伴姥姥。

下海初衷是贴补家用

“刚开始工作的时候，根本没有钱的概念，工作跟报酬似乎挂不上钩。”邰武淳说，有一天突然发现姥姥开始节俭起来，他才意识到姥爷去世后家里收入少了。他单纯地想把这两百块钱的空缺补上，实际上从此他就担起了家庭的重担。

最初邰武淳并没有想到下海开公司，而是首先四处联系讲课做翻译，赚点外快。“最早的时候给人讲外语，每节课2块5，一上午能赚10块钱。”那个时候，邰武淳每天骑着自行车穿梭在北京的大街小巷，往往是上午在丰台，下午再赶往外交部街，晚上批改作业，非常辛苦。但到1991年，他已小有名气，一些高档饭店也聘请他担任讲师，一上午就能挣100多元了。

但教师并不是邰武淳的人生理想，经过生活的磨砺，看到当时四通、祥云、联想等公司的创业，邰武淳认为开公司也许是个方向。1991年年底，邰武淳正式下海创业。

底线是赔光十几万辛苦钱

怀揣几年来打工所挣的十几万辛苦钱，32岁的邰武淳跟东城区教育局共同成立了京精电器公司，这就成为名震一时的中复电讯的“孵化器”。

公司租了东城区分司厅中学的一间地下室，全班人马只有5个人。刚开始只是单纯地为了开公司而开公司，没有方向和定位，邰武淳几个人便给人组装计算机，也卖点复印机、打印机等办公设备。当时计算机开始流行起来，还停留在286、386的时代，而组装的机器比品牌机便宜很多，公司勉强能够支持。“最困难的一个月，我们每个人只发了500块钱。”回望创业伊始，邰武淳感叹道。

“当时有没有考虑到开公司的风险，可能会让你血本无归。”面对这样一个问题，邰武淳坦言当时并没有考虑这么多，他的心理底线是最多赔光自己这十多万辛苦钱。但是多年的独立生活让他充满自信：“我认为我不会赔掉。而且风险是可控的，取决于做什么业务，量力而行。”

不过，随着竞争的日渐激烈，邰武淳不能不多花些心思思考公司的主业定位。

几个绝妙点子成就中复

1992年，邰武淳遇到了生意场上一个重要的契机，让他拥有了“第一桶金”并从中找到了“方向”：专门销售通讯产品。

1993年，邰武淳投资四五十万元在北京安定门桥南开了第一家店，依然沿用京精的名字，但已经是中复电讯的雏形了。这个时期到了装电话的高峰期，邰武淳发现，人们只能被动地接受电话局提供的电话机，没有挑选的余地。于是，在第一家店里他别出心裁地做了一个“万里长城”的模型，把所有的电话机都接到了一个500门的交换机上，这样，顾客能在店里随心所欲地挑选电话机。这个销售模式引起了轰动，成为经典一役。随之“电话随意挑，不打不成交”的广告口号传开了。

到开第三家店的时候，中复电讯的名字正式登台。这时，周围竞争对手也多起来，当时，所有竞争对手按照统一价格卖手机号码，中复却独辟蹊径，将人们通常喜欢的带“8”的号码抬高价，将带“4”的号码降低价。在盛极之时，北京的1000多万个手机号中，从中复电讯卖出去的号码占1/3。“现在我们卖出去的手机号码在北京市场也有1/4的份额，起码全球通是这样。”邰武淳说。

今年驶入?车道

从1997年，中复电讯真正走上专业连锁模式，并且以每年平均新开十家分店的速度递增。目前，该公司在北京地区已经拥有116家门店，在京外已经开了四五十家分店。

实际上，这种扩张速度比竞争对手要慢很多。在中复电讯摸索前进的同时，迪信通等全国连锁巨头也在北京跑马圈地，传统家电大卖场也声势浩大地杀进通信地盘，店对店的厮杀非常惨烈。

对此，邰武淳有一套与众不同的“邰式经营法则”：“我不会追求数量，每个新开的店必须保证盈利、健康地运营，一定程度上必然会牺

牲速度。”他认为，有些竞争对手开店不计成本，单纯为了追求数量对企业经营未必是好事。他说，中复电讯目前的所有店基本处于盈利状态，亏损的也只有那些新开的店。

“每个新店我们只给一年的培育期，如果没有扭亏就立刻关闭。”相对于开店的慢节奏，邰武淳斩店的力度非常果敢。

三、中复电讯董事长 郜武淳（2）

2.成功模型

财富观：

我的快乐来自让身边的人变得更富有

管理观：

核心管理层要稳定，可以让企业理念很好地延续。有时候，企业从外边请的高管为了完成业绩，会像掠夺式耕种一样，为企业留下隐患。

一个企业如果急功近利，团队的表现就会穷凶极恶。

在中国，私企很容易变成家族企业，员工怎样努力都不能解决血缘上的问题，这样的公司，员工不会有成就感。

经营观：

为商必诚。从创业的第一天起，我们就本着这个原则，规规矩矩做事，做事如做人。

其实一个企业的困难往往是自身决策失误造成的。在创业之前要先给自己定位，根据自身能力决定经营什么产品、如何经营，再根据市场需求量力而行。

我认为中复在15年的发展里没遇到过什么真正的大困难。所谓的大困难对于我们来讲都已经分解到每一月、每一天。一旦发现问题就及时解决，是我们的工作原则。

对于零售业来说，产品质量我们无法控制，能控制的是服务质量。

做企业最后就是做品牌，而做品牌就是做口碑。

选址是零售连锁店的命根。快速开店往往拿不到好地方，有些好地段我们几年前就瞄上了，然后跟产权单位接洽。中复电讯的选址法宝是：其一，人群密集点，不怕租金高；其二，保证盈利，只给一年培育期。

“只有定位准了，调查才会有效”——20万元勇气来自两天调查

“那天下午刚走到我们公司的胡同口，就觉得好奇怪，车停了满满一胡同，当时只是在猜测，胡同里出了什么事了。”邰武淳至今回想起1992年的4月还是难掩喜悦之情。他清晰地记得，当时京精公司在交道口附近的分司厅中学，进了胡同还要再拐进一条小巷子里，很不好找，胡同里平时车挺少。但他那天下午顺着车龙走下去，竟发现他们是从自己的公司排出来的——程控交换机卖火了。

这个转机的到来离邰武淳自己组建公司只有几个月的时间，此前他们5个人做攒机耗材生意，多时一人挣几千，少时人均500元，急需确立公司与众不同的主打产品。这时皮鞋大小的电话程控交换机出现了，邰武淳在国展中心的计算机和通信技术展览会上发现了它：这个机器可以接出四根线，彼此之间可以互打电话，也可以打出去。

那时候，装部电话不但要花5000多元钱，还要翘首等上几个月甚至半年时间。装机市场需求非常之大，于是台湾地区三光公司把它引入大陆，但出乎意料的是，这个可解燃眉之急的东西却滞销了。邰武淳了解发现三光公司的市场定位错误：程控交换机在台湾地区是卖给别墅人群的，而当时大陆的别墅寥寥无几。

邰武淳并没有当即否决这个东西，而是转念一想：这么多公司也急需电话，卖个人不行，转攻小单位肯定行。

邰武淳做出事后被证实无比英明的决定：拿出20万，全部买下100多台程控交换机，这动用了当时公司所有的本金。

“我们只是试着在晚报上打了个小豆腐块广告，结果晚报下午3点上市，到晚上公司电话就挂不上了。”邰武淳现在还清晰地记得程控交换机当时是1600元进货，他们卖给客户1900多元，机器本身赚钱不多，但因为绝大部分客户不会自己安装，他们还要收取安装费、材料费，这样卖一台程控交换机能赚1000多元。同时，多数客户安装的时候还要再装两三部电话机，一个月下来，邰武淳他们赚到了50万毛利。

邰武淳拍下20万是在见到程控交换机的3天后。“我第一次从展会回来，扭头就开始调研，两天时间我们问了各种类型的单位，收集反馈确立信心后，才决定马上就出手。”

对于这次成功的调查，邰武淳他们总结出：只有定位准了，调查才会有效。现在，调查成了中复客户资源管理系统中最重要的一部分。顾客都问什么话了、想要什么、为什么买、为什么没买、有什么遗憾，甚至第一句话是什么，都要汇总上去，成为第一手的消费者需求调查报告。

三、中复电讯董事长 邰武淳（3）

3.成功点评

理科 B型血 北京男人

邰武淳生长在知识分子家庭，从小被教育应当去学最尖端的理工科；对头一次高考录取学校不满意，坚决要再考一年进入自己理想的理工类学院；最初的职业规划是做科研项目的组织者，浓浓的理工情结已经融入血液，贯穿经商生涯始终。

拥有100多家门店后，他仍然坚持每一家店都要盈利，一年不赚钱就关掉。在连锁业态疯狂圈地扩张的当下，他对前来谈上市的投行说“不”。“我要先看看。先到外地开店，摸清全国连锁的管理经营思路，再上市融资。看不清楚的事情我不能做，给我10个亿也投不出去。”

B型血的邰武淳做这一切时都保持着温和的坚持状态，给任何人留下的印象都与大刀阔斧、激情感性无缘。“我不是性情中人，做事情喜欢科学方法，分析决策时理性占得多一点，所以不善于表达对身边人的夸奖。”邰武淳自诩在用一些最老套的方法收买人心：“我要求别人做到的，自己肯定会做到，他们干活的时候，我也在一起干。”他49岁，现在每天的工作时间经常到14个小时。

中复能有今天，这种沉稳的坚持起了决定性作用。邰武淳亦为自己这份坚持而自豪：“这么多年，很多企业在遇到别的市场机会时走了，而中复的眼光从来没有从通讯上移开。专注，可能是中复能活下来的原因。”

但仅有沉稳是不够的，与许多成功的商人一样，邰武淳具有看准大势、随机应变的特质。“装机难”时卖程控交换机、买电话难时搞“电话随意挑”、“大哥大”贵时率先降价、就连一个电话号码也能卖出高低价来。问到邰武淳性格中是否有双重性时，他肯定地说：“有，我是双重性格。”

总让风险在自己可控范围内，关键时刻也敢于出手；总追求新的目标，又保持对现状的知足。邰武淳承认，一些机会从他身边错过了，但这样他活得心态不错。“用农民的心态，就像要盖房子娶媳妇一样，一天天慢慢积累，乐趣充实。”北京男人邰武淳在按自己的节奏走，“财富并不一定带来快乐，但生活毕竟是为了快乐嘛。”

成功动机学调查表

这是一份由北京师范大学发展心理研究所教授提供的心理测试问卷，采用选择题形式，每题后面有5个数字可以选择：“5”表示非常符合；“4”表示比较符合；“3”表示有些不符合；“2”表示不大符合；“1”表示很不符合。商界周刊将请每期出场人物参加测试，由国内权威心理专家点评。

1 做任何事业我都不喜欢冒险。 1 2 3 4 5 （3）

2 我常思考怎样能够以出奇制胜的办法战胜竞争对手。 1 2 3 4 5 （4）

3 不赔钱比赚钱更重要。 1 2 3 4 5 （2）

4 我把大部分资金投入到高风险高回报的项目中。 1 2 3 4 5 （1）

5 我把资金分散投入到风险和回报不同的几个项目中。 1 2 3 4 5 （4）

6 我做出的决策经常是正确的。 1 2 3 4 5 （4）

7 我经常怀疑自己做出的决策是否正确。 1 2 3 4 5 （2）

8 一个希望成功的人敢于冒很大的风险。 1 2 3 4 5 （3）

9 一个希望成功的人首先要回避风险。 1 2 3 4 5 （1）

10 我对自己所做的任何工作都很投入。 1 2 3 4 5 （4）

11 我只对自己感兴趣和具有挑战性的事情非常投入。 1 2 3 4 5 （3）

12 我愿意做那种程式化的工作，哪怕它相当枯燥。 1 2 3 4 5 （2）

13 我喜欢做能显示自己独特性的工作。 1 2 3 4 5 （2）

14 当别人赞赏我工作成就时我很得意。 1 2 3 4 5 （3）

15 我讨厌别人对我的工作指指点点，说三道四。 1 2 3 4 5 （2）

16 我不愿意做那种必须对结果负责的工作。 1 2 3 4 5 （1）

17 我不喜欢对自己的工作做长远规划。 1 2 3 4 5 （2）

18 我喜欢用数字和图表证明一个人的工作做得好坏。 1 2 3 4 5 （4）

19 要取得事业成功，必须花心思

预测未来几个月甚至几年的事情。 1 2 3 4 5 （5）

20 比起机关公务员或教师来说，

从事工商业更能体现我的价值。 1 2 3 4 5 （3）

超常的工作热情

现代社会激发着人们成功与财富的欲望，那么从人格心理学上讲，那些通常意义的样本成功者都有哪些特质呢？过去几十年里，心理学家研究了成千上万的成功人士，他们多具备以下三方面的特点：首先，他们是有节制的冒险家。很想获得成功，更注意避免失败。他们强烈的成功愿?的具体体现是：我肯定能赚到钱吗？如果不肯定，我宁愿等待。其次，他们对工作具有很高的热情，对能够充分显示自己个人成就的创造性工作尤其如此。第三，他们愿意做那些必须对结果负责的工作，他们既希望听到别人对自己成功的赞扬，也愿意听取别人对自己缺点的批评。

对邰武淳先生的调查结果发现，他的特点与西方样本调查结果基本吻合。对“一个希望成功的人首先要回避风险”这一题，他选择了最高分（5分）；对“我对自己所做的任何工作都很投入”，他竟然填写了10分！而我们要求的最高分是5分。这说明他对热情地投入工作这一条有多么看重！对“当别人赞赏我工作成就时我很得意”和“我讨厌别人对我的工作说三道四”这两题，他分别选择了3分和4分。也许是出于对题目的理解问题，他的回答表现出，他并不太看重别人对他的赞扬和批评。这与心理学的研究结果不完全吻合。

四、迪信通董事长 刘东海（1）

四、迪信通董事长刘东海

“手机实际上是精神产品，是个非物质的东西，跟咖啡有同质。”

刘东海：手机商人的文化密码

1.成功征程

他曾是乡村教师，不甘平淡考大学；曾经在外企工作，不甘打工而毅然下海；

他卖过皮鞋，倒腾过很多杂七杂八的东西，最后幸运地搭上通信业的创业快车；

15年的时间打造出全国最大的手机零售连锁公司——迪信通，这个一直不满足于现状的四川人立志做中国人的通信“顾问”。

增值服务：悄然试水咖啡馆

“希望在大的旗舰店里面都搞一个咖啡角，可以让顾客舒服地买手机，与那些家电卖场以及同行相比有差别，算是一种差异化竞争的手法吧。”

中午时分，刘东海才从繁忙的工作中抽身，并选择了一个特别的地方接受我们的采访——优兰德咖啡馆。

这是坐落在西三环紫竹桥东南角的一间咖啡馆，外表古朴，迎门便是热烈的欧陆气息，暖色调的木材，讲究的欧风铁艺、布艺流苏，看上去跟紧挨的迪信通店风马牛不相及。事实上，去年这里还是迪信通的一个旗舰店所在。

“您要进军餐饮业？”面对这样的疑问，刘东海否认了这种猜测：“最初的想法很简单，只是想为会员提供增值业务，为VIP客户们提供一个交流的‘第三空间’。”

记者了解到这是刘东海亲自设计的一个作品，再进一步，这恐怕是刘东海追求的一种意境。一位迪信通人士私下说，刘东海要求这家咖啡馆展现的是30岁女人的风韵，从选料到灯光再到空调，一点点的

细节，刘东海都格外上心。记者观察到从去年开业以来，优兰德咖啡厅上座率还不错，这里还提供免费上网。刘东海称，咖啡馆只是一个尝试，目前在北京只有一家。而将来不排除在有条件的地方也“拷贝”一下。在优兰德的介绍中，记者也发现其定位是一个“国际连锁咖啡店”，并被迪信通赋予文化品牌的寄托。

那么咖啡跟卖手机到底有什么关联？“手机实际上是个精神产品，是个非物质的东西，跟咖啡有同质。”刘东海在思考这样的问题，手机以前卖的是硬件产品，但现在已经不是这么简单了，消费者更在意的是购买过程中的愉悦感觉，而这对当下手机零售渠道提出了新的考验。咖啡馆实际上卖的是服务，而手机也在往这方面靠拢。在刘东海的计划中，希望在大的旗舰店里面都搞一个“咖啡角”，“可以让顾客舒服地买手机，与那些家电卖场以及同行相比有差别，算是一种差异化竞争的手法吧。”（下转B4版）

初涉商海：在BP机短暂绚烂中小试牛刀

“作为一个‘北漂’，我想，仅靠这样打工，想买房、成家，太难了。”

刘东海很低调，对那段下海前的岁月轻描淡写。1966年他出生于四川省武胜县清平镇；1981年报考了南充师范学校，后被分配到万善镇小学当老师。两年之后，不甘现状的他决定考大学，并幸运地被北方工业大学录取。大学毕业后，刘东海进入北京三元牛奶厂，后跳槽进入一家中日合资公司，这段工作经历是刘东海商业生涯的启蒙。

那时候，刘东海做最基础的销售工作。很辛苦，为了生活而奔波于全国各地。在这家中日合资公司，刘东海耳濡目染了日本人的敬业精神以及干活的细致劲，积累了丰富的经验。但是辛苦的工作换来的只是微薄的回报，“作为一个‘北漂’，我想，仅靠这样打工，想买房、成家，太难了。”在中关村下海的浪潮下，创业的想法慢慢萌芽。

1993年，27岁的刘东海迎来了创业的第一个重要转机。“我有一个同学在华讯公司销售寻呼机，积累了一定的经验。他告诉我，销售寻

呼机是不错的机会。”刘东海说。当时这个行业表现出来的活跃让刘东海很兴奋，他只是隐隐感觉到人们很迫切地需要这个东西。事实上，他的判断非常准确，寻呼机成为上世纪90年代初的一个典型符号。当时人们只是靠固定电话联络，离开座机就找不着人了，于是大街小巷穿梭的人群中，挂在腰间的BP机也成为一个身份的象征。无处不在交流的信念开始流行。

当然，机会稍纵即逝，寻呼业的灿烂终究只保留了几年的时光。但幸运的是，刘东海抓住了这短暂的黄金机会，迪信通从两个店面正式起航。

迅速成长：“大哥大”利润刺激着成功欲望

“初创业的人一般不懂现金流的问题，有点钱都用来买车买房，把现金流失掉了，而我则没有陶醉在暂时的收获里。”

在当时，对于两手空空的刘东海而言，一个门店两千块钱的租金简直是天文数字，于是他辞去工作，大胆向信用社贷款5000块钱，并全部投入位于前门的两个店面。

“在当时贷款是需要勇气的，有没有想过会失败？”面对提问，刘东海思忖片刻，仿佛回到那段激情洋溢的岁月：“创业不要怕失败。很多人还没有走就想到一堆失败的可能，那肯定?功不了。小孩子长大难免会摔跤。人只要努力，往前跑，结果可能是有远有近，但只要努力去做一定会做出很多事来。”所以，刘东海在公司内部一直提倡创业，鼓励那些有创业冲动且有经济条件的年轻人去创业。

租下店面的刘东海投入到公司的运作中，全身心地去研究顾客、研究橱窗广告、研究寻呼机群发广告以及报纸的中缝广告，那段日子辛苦而快乐。直到1995年迪信通开始销售大哥大，那时一台大哥大能赚2000多元，让刘东海结结实实地大赚了一把。

刘东海第一次觉得自己富有了。“那时候赚钱的感觉很好，到手的往往是现金。钞票一旦变成账上往来的时候，就缺少了刺激。”刘东海笑着说。

“一直到1997年，迪信通赚了些钱，但是很庆幸自己没有陶醉在暂时的收获里面。”刘东海总结，多数创业者都在5年左右关门走人。“因为创业人一般不懂现金流的问题，有点钱都用来买车买房，把现金流失掉了。”据了解，迪信通成长过程中，每当有部分流动资金时，刘东海首先考虑的绝对不是为自己买房、买车，而是会把这笔资金拿去在全国再多开一家店。这种节俭的风格一直延续至今，直到现在刘东海的房子还是分期付款，并且只有一套房子。这种近乎苛刻的生活在民营企业家中并不多见。

跑马圈地的战术帮助刘东海夺得市场先机，2005年迪信通便称雄于华东、华北和华中等地。当然，很多地方的进发也步履维艰，比如广州。刘东海也坦承，“广东做得一般”，主要是不适应当地的文化习惯。

不惧竞争：下一目标5000家店

“中国人自己开的连锁零售店还没有一个特别像样的。”

“服务”是刘东海出现频率最高的字眼之一，他认为未来的竞争将是服务战。他举了一个例子。在培训员工的时候他发现，很多人没有去过五星级酒店，他就想让员工去体验一下，买一罐可乐，大概30块钱左右。转身再去超市同样花30块钱，会买12罐左右的可乐，拎在手里会很沉。差别在哪里？五星级酒店有精美的装修、不错的服务气质等等，这是服务带来的价值，哪怕溢价十倍。迪信通就要提供“通信服务”，为消费者的生活、工作提供帮助。

做咖啡馆也许是一时兴起，但是它所折射的服务理念的确令人动容。据了解，目前迪信通在全国开有1100家左右的门店，而刘东海的下一个目标是在未来5至10年把盘子翻五倍。

事实上，目前市场竞争的环境相当激烈，来自赛迪顾问的数据表明，今年一季度手机连锁店仍是最大的手机零售渠道，份额占到38%。但是运营商渠道快速发展以及家电渠道布局，使得手机连锁店

的销售份额有所下降，一些竞争力不强的全国或者区域性质的手机连锁企业将退出市场。

“中国人自己开的连锁零售店还没有一个特别像样的。”刘东海在尝试不断去改变去迎合消费者变化的喜好，在他的眼中，理想的店面能让顾客有如沐春风的感觉：讲究的布置、柔和的灯光、舒适的温度，温暖而有气质的微笑，不会带给顾客压力。

上市进行时：资本进来很有压力

“他们对管理对利润有很强的要求，不过顶住压力后公司也就上了个台阶。”

从2005年开始，迪信通迈入一个崭新的阶段，这时期迪信通引起了海外资本力量的注意。2006年引入了两个国际战略投资者——英国3i集团与鼎晖。前者曾在中国成功入股分众传媒，并推动分众传媒在美国上市；后者曾投资过蒙牛、李宁、分众传媒、永乐等。

刘东海表示，过去一段时间最大的压力是来自于外资。“他们对管理对利润有很强的要求，不过顶住压力后公司也就上了个台阶。”通过与国外的资本力量接触，刘东海从中领悟到要关注公司战略，关注核心竞争力，必须要有竞争优势。

此外，这期间欧美日本的同行也给了他很多启发，让他坚信要完成从千家店到五千家店的飞跃必须得注重信息化建设。目前从库房到财务到前线的销售全线都上ERP系统。“全国各地门店的顾客信息、服务员工、赚了多少钱，我们都很清楚。”同时，刘东海也开始注重对员工的培训。包括中高层与基层员工的培训，这些都是从海外同行那里学到的。

记者了解到，新近还有风投在同刘东海密切接洽，其上市的步伐显然正在加快，今年应该是个节点。两年前就有消息称该公司筹备上市，但迟迟未见动静。倒是去年不动声色地收购了协亨在北京的全部门店以及蜂星电讯在广西的门店。“上市与否对企业经营来讲不重要，

只是发展过程中的一个阶段，看企业的资本需要。”刘东海表示，未来的扩张的确需要大量的资金，不过并未透露具体的时间表。

四、迪信通董事长 刘东海（2）

2.成功模型

“早被骗比晚上当好，受骗让我知道了管理的重要。”

制度拒绝亲情 管理远离家族

轻信——选中亲戚开拓市场

在手机连锁商的发展中，“先行圈地、后图发展”的门店扩张方式和“广积粮、缓称王”的注重利润方式被业内普遍认可，以“快”和“敢”为明显特征的四川人刘东海采用的便是先跑马圈地的迅速扩张战略，以此成为全国手机连锁的大鳄。

“小孩子生下来是要摔跤的，摔几次就学会了走路。”刘东海以此形容自己当初发展遇到的挫折。1998年，迪信通在北京的零售网点已达16个，市场占有率稳居京城手机零售商的前茅。面对北京市场一台“大哥大”可以赚2000元的好年头，没有陶醉在暂时快乐中的刘东海还是选择了外出圈地——到京城之外开设他的手机零售连锁分店。

“当初之所以选择中西部作为开疆拓土的首个市场，是因为考虑了自己是四川人，那里是故乡，人脉关系要好一些。”满怀希望的刘东海没想到出征故乡却被亲情欺骗了。1998年6月，经过考察，刘东海计划在成都开店。“那里的市场前景很好，人们的生活观念也比较开放，当时成都太升南路的数码一条街生意很好，所以我觉得在成都开店一定能赚钱。”刘东海回忆说。然而从卖BP机获得第一桶金的刘东海还没有真正的管理经验，他想当然地选择了一个亲戚担任开店的合伙人。

“在我心里，亲人总会比别人更互信些，没想到在利益面前，亲情变了味道。”那个亲戚背着自己偷偷注册了另一家公司，把手机店的资产都转进了自己的公司。因为没有系统的财务制度，他好长时间都没查出来，到刘东海彻底与那个亲戚分开时，他的损失已经很大了。“我总共损失超过300万，对于我来说当时打击还是很大的，甚至差点影响

到我全国开店的信心，宝贵的现金出现问题是企业的大忌啊，后来静下心来一想，权当花钱买教训吧。”

教训——制度管理产生效率

这件事之后，刘东海拒绝再用家族内的人员参与公司管理，取而代之的是制定具体的人事和管理制度并严格执行，此举为企业选择了一条更为宽广的路——不走家族企业之路。

“其实现在想起来那是一件好事，被骗在当时虽然让我觉得很不舒服，但毕竟是刚刚开始扩张的时候，就让我为轻信付出了代价，这一课让我在随后的开店过程中严格了制度管理，使以后的发展更加快速了，从这个角度说，早上当比晚上当好。”

吸取了教训后，刘东海又开始了快速扩张之路，他选用有经验的专业人才作市场开拓者，全国十大优秀青年金鑫、自己开化工厂的齐峰便是他三顾茅庐请来的干将之才。他花大精力请专业人士在开业前期对员工进行各个层面的培训，制定严格的奖罚制度，以此确保店面开业后能迅速赢利。这种运行制度在成都之后的合肥市场很快取得了很好的效果。之后刘东海又进入了武汉、广州、长沙、昆明、西安、南京等大城市，奠定了其布局全国的基础。

四、迪信通董事长 刘东海（3）

3.成功点评

大胸怀的力量

刘东海在圈内以低调而闻名，因为不愿面对媒体所以采访邀约便显得颇费周折。

恭候多时，略显疲惫的刘东海出现在记者面前，和“敢为人先”“快人一步”的早期印象不同，身穿淡蓝色鳄鱼恤的他一脸斯文，面带歉意地道出自己身体不适。

不知是不是因为咖啡厅里的闲适氛围，采访过程显得似乎没有主题，然而每一个话题的背后都会让记者感受到刘东海的不甘平凡。在他间断地描述自己创业的过程中，说出最多的无意识语句便是“我相信”和“我能”，语气虽不强势，却十足地透露出“川人出川是条龙”的豪气，让人在回放这个从四川盆地出来的农村娃经历饥饿、平淡、淘金、被骗、发展壮大的过程中感受到他内心迸发出的强大力量。

总是有电话打进来，就在刘东海出门接电话的间歇，一个陌生身影出现在记者身旁，他机警地看了看放在桌子上的名片，然后不经意地问记者：“你们是哪个公司的？和刘总商谈微软之事吗？”还没等记者一一回答，他便闪出了房间，等刘东海回来时，记者问：“这里是不是有商业间谍？”

刘东海一笑：“竞争无处不在，竞争对手不是迪信通的绊脚石，而是成长动力。”刘东海淡定地表述着自己的竞争观念，“我不会太多受外界影响，专注自己的道路会跑得更快。”有这样一个细节，刘东海的名片上多了一个名字，刘一霖，他说是妈妈给起的，希望他平安常在，所以会印在名片上，常常感受妈妈的爱。果敢之人内心深处竟然是如此的细腻。“其实我最大的心愿是帮助贫困山区的儿童，那里有我童年的记忆，留着我成长的足迹。你看这次四川大地震，温总理的行

动说明他一定有着老吾老以及人之老、幼吾幼以及人之幼的心，这种大胸怀让世人看到了中国的力量。”

大胸怀的力量，简单一句话，透露着无穷的智慧。

成功动机学调查表

1 做任何事业我都不喜欢冒险。 1 2 3 4 5 （3）

2 我常思考怎样能够以出奇制胜的办法战胜竞争对手。 1 2 3 4 5 （5）

3 不赔钱比赚钱更重要。 1 2 3 4 5 （3）

4 我把大部分资金投入到高风险高回报的项目中。 1 2 3 4 5 （3）

5 我把资金分散投入到风险和回报不同的几个项目中。 1 2 3 4 5 （4）

6 我做出的决策经常是正确的。 1 2 3 4 5 （5）

7 我经常怀疑自己做出的决策是否正确。 1 2 3 4 5 （2）

8 一个希望成功的人敢于冒很大的风险。 1 2 3 4 5 （3）

9 一个希望成功的人首先要回避风险。 1 2 3 4 5 （2）

10 我对自己所做的任何工作都很投入。 1 2 3 4 5 （4）

11 我只对自己感兴趣和具有挑战性的事情非常投入。 1 2 3 4 5 （4）

12 我愿意做那种程式化的工作，哪怕它相当枯燥。 1 2 3 4 5 （1）

13 我喜欢做能显示自己独特性的工作。 1 2 3 4 5 （4）

14 当别人赞赏我工作成就时我很得意。 1 2 3 4 5 （3）

15 我讨厌别人对我的工作指指点点，说三道四。 1 2 3 4 5 （4）

16 我不愿意做那种必须对结果负责的工作。 1 2 3 4 5 （2）

17 我不喜欢对自己的工作做长远规划。 1 2 3 4 5 （2）

18 我喜欢用数字和图表证明一个人的工作做得好坏。 1 2 3 4 5 （4）

19 要取得事业成功，必须花心思

预测未来几个月甚至几年的事情。 1 2 3 4 5 （5）

20 比起机关公务员或教师来说，

从事工商业更能体现我的价值。 1 2 3 4 5 （5）

点评刘东海：专注所爱做事周全

根据刘先生的个案问卷显示，他是一个典型意义上的高成就动机者，注重规避风险，喜欢体现自身价值的职业，对于自己喜欢的事情才会全情投入。他在对第11、第12及第13题的选择上反映出了逻辑上的统一，这一点会使他专注于自己喜欢的领域，容易取得成绩。另外，对第14、第15和第16题的回答显示出他还有一个比较明显的特征是在意别人的评价，这样的人会在每一件事情发生后注重反馈信息，比较善于总结得失，积累经验，不犯同样的错误，而且注重别人的评价就会做事考虑详尽，不会给自己设置过多障碍，这样的企业领导人可能会在员工成长上花的精力多一些。

五、 奥康集团董事长 王振滔（1）

五 奥康集团董事长 王振滔

“奥康五到十年后，要去并购欧洲企业”

王振滔：从草莽鞋王到“哲商”

1.成功征程

以3万元起家，从一家家庭作坊发展成中国最大的民营制鞋企业。

用一把火烧掉了人们对温州皮鞋的不信任，也烧出了一个中国名牌。

为中国鞋反倾销四处奔走，慷慨陈词，成为鞋企状告欧盟第一人。

“我这个脑袋和别人想的不一样”

王振滔出生的年代，温州还是“三不管”的穷乡僻壤。地区贫困造成的家庭贫困，让这个“班里成绩最好的孩子”过早地离开了课堂。然而，即使是王振滔自己可能也无法想象，他即将和那一代许多被窘迫生活逼入商海的温州人一起，开启温州，这个中国东南沿海小城的黄金时代。

为了赚点钱供弟妹读书，15岁的王振滔选择辍学，用家中仅有的一点积蓄开了一个小小的米厂。“人一生当中肯定要喝两杯水，一杯是苦水，一杯是甜水，不同的只是先后顺序。每个人都免不了。”王振滔说。

米的价钱贵，糠的价钱便宜。米多糠少可以多赚钱，糠多米少赚的钱就少。不过，王振滔不这么想。当时，别人100斤稻谷总是打出80多斤米、10多斤糠，王振滔使用同样的机器，却有意只打70多斤米、20多斤糠。然而，就在人们为他这桩让人费解的“赔本”买卖担心的时候，王振滔的米店已经赚得盆满钵满。多年以后说到这个故事，王振滔狡黠地笑了：100斤稻谷打出的米少，颜色就越好，质量就越高，所以买米的人都高兴到他这里买米；100斤稻谷打出的糠多，意味着里面

有更多的小米粒，营养就多，等于说拿买糠的价钱买到了价值更高的米，买糠的人当然更愿意到这里来买糠。

“我这个脑袋就是和别人想的不一样。”

初进商场开创“厂商联营”

王振滔此后当过木匠，推销过低压电器，最终卖起了温州鞋。

为了把鞋卖进大商场，王振滔曾找到当时鄂州一个有名商场的经理，非常诚恳地提出请求，但是当时没有个体户进商场的先例，加上因为是温州产的鞋子，立即遭到了拒绝。当时温州货就是价低质差的代表，许多地方对温州货都有偏见。但王振滔没有放弃，并提出了“厂商联营”的全新模式：由商场提供柜台，实行管理，而自己则提供产品和人员。这就形成了商场与厂家共同经营的一个小专柜。这一方式最终打动了商场，由此开了个体户进商场的先河，也为个体户销售提供了一条新的模式和出路。

“当时大商场不让个体户进入的规定虽然没什么道理，但没有几个人敢于打破这种规定，也没有几个人敢于提出自己的思路，并为此承担后果。但是，我敢，我敢于突破自己的心灵。”王振滔告诉记者，自己曾向往过开出租的职业，除此之外，最能吸引他的就是创意工作，温州人永远也不缺突破常规的“点子”。

初接订单 督促产能翻番

从1988年以3万元资金、十来个工人起家，建立了自己的公司，王振滔的梦想就是让奥康“成为中国的路易·威登”。但是，通向宏伟帝国的路途显然不会平坦。

2004年，奥康开始了与意大利著名制鞋企业GEOX的合作，但是很快，王振滔和奥康就面临一个巨大的考验。GEOX给奥康下了一笔两个月内交货30万双鞋的订单，按照当时奥康的产能，这一任务“不可能完成”。但如果不按时交货，奥康不仅要赔偿巨额违约金，信誉也会受到沉重打击。为此，很长一段时间没有过问具体生产问题的王振滔

再次走进车间，却无奈地发现，车间里1500多名员工全是新招的，工龄最长的也只有几个月。

冥思苦想之后，王振滔把员工分成11批，分批开会。在会上，他向员工开诚布公地谈到了企业的危机。同时出人意料地问了一个奇怪的问题:大家一分钟时间能鼓多少次掌。结果令人惊讶，一分钟下来，有的员工鼓到了200次。但是王振滔并不满意，继续鼓励员工“鼓得更多”，直到创造了一分钟鼓掌360次的奇迹。

初遭反倾销立即提起诉讼

王振滔认为人的潜力是巨大的，有时候甚至超乎自己的想象。“原来我们的一条生产线一天最多只能生产600双鞋，但是从现在起，我教你们用最短的时间，赚最多的钱。”他当即推出一系列措施，包括公开进价，多劳多得，使薪酬制度更加透明、更加完善；对每条生产线的流程进行简化等。为了鼓舞士气，王振滔每天一早到车间，晚上12点以后才回去。

20天以后，几乎所有的流水线都翻番了，能生产1400双，相当于再造一个奥康。

“我一直相信方向对了，就不怕路远。”王振滔说，他觉得无论是做人还是做企业，坚持最重要，“永不放弃，永不言败。”两年以后，这个信条再次成为拯救奥康的精神支柱。

2006年10月5日，欧盟裁决，将在今后两年内向中国产皮鞋征收16.5%的反倾销税。18天后，王振滔正式对外宣布已向欧盟一审法院提起诉讼，成为中国鞋业第一个运用法律武器抗诉欧盟鞋类反倾销的企业。今天，当逆来顺受的同行们还在为欧盟反倾销烦恼并一筹莫展的时候，德国BOSS、美国玖熙、法国佩雷斯和丹麦佛格登等鞋业巨头已经竞相向声名鹊起的奥康伸出了橄榄枝。

股权分离遇阻并不以为意

“性格决定命运，很多企业觉得把国内做好，小富即安，或者到了一定阶段，只要能守住就很不错。但是我的性格是爱拼，爱冒风险。

有的时候，甚至明明感到很危险，我也敢去闯一闯。”

王振滔的冒险精神让奥康集团的业务范畴在过去几年里不断扩大。从鞋业制造延伸到他并不熟悉的生物医疗和商业地产。2003年，奥康在重庆璧山县投资建立了特色产业园“西部鞋都”，2004年奥康联合温州8家不同行业的领先企业，成立了“中瑞财团”，被媒体誉为“中国最大的炒房团”。

对公司内部的改造同样大刀阔斧。王振滔首次引进了现代企业管理机制，提出将股权与企业经营管理权分离。股东不再是当然的企业管理者，而是与外聘人才一样，按才能安排位置。此举在公司内引起了轩然大波。一些股东不能理解，愤而退股，另立门户，包括现在的温州红蜻蜓集团。但是，对于反对的声音，王振滔不以为意。“对于我而言，已经不是简简单单的赚几块钱，而是想看看自己到底能够做多高，做多久。”

一旦上市即成造富舞台

在王振滔的规划中，奥康还面临着三个重要的转折，首先从产品经营跨越到品牌经营。接着是由品牌经营跨越到资本经营，就是要上市。第三是从独立生存到合作共赢。“5至10年后，我们要出去并购欧洲的企业。”而王振滔更希望看到的是，奥康商业疆土的扩张之路，也能像阿里巴巴做到的一样，成为奥康员工的一场造富运动。

“员工现在可能没有拿到宝马、拿到房子，但是未来都会有。我非常欣赏像马云那样人的心态。”王振滔告诉记者，如果上市，将向员工赠送股权，希望他们比别人生活得更好。“奥康是一个舞台，让很多人在上面创造财富。”

五、 奥康集团董事长 王振滔 （2）

2.成功模型

两把大火成就温州商神

第一把火：梦想险些付之东流

王振滔将自己的财富历程总结为9次转折，然而真正在他心中留下烙印的，仍是杭州的两把大火。第一场，几乎将王振滔的创业梦想付之一炬。第二场，却已经成为中国商界的经典营销案例，让奥康的品牌真正家喻户晓。

今天的温州被誉为“中国鞋都”，在这里聚集着4000多家制鞋企业。然而20年前，一些刚刚被商品意识激发了致富欲望的温州人，却险些因为自己的过于精明，将温州制造钉在“耻辱柱”上。1987年，全国市场上出现了大量来自温州的伪劣皮鞋，为了打击这股风气，当年8月8日，浙江省工商部门把在全国各地查抄的假冒伪劣的温州鞋，集中在杭州武林门一把火烧掉。

当时，王振滔正在武汉回温州的火车上，准备进一批皮鞋回武汉卖。路上，他听到了杭州火烧温州鞋的事。“但武汉和杭州那么远，这场火无论如何也烧不到那儿去。自己的皮鞋质量一直都不错，应该不会受到波及。”然而，浙江省工商局的这次“烧鞋运动”所造成的结果却远远超出了王振滔的预期。第二天他刚进家门，武汉的合伙人就打来电话：“出大事了，我们的鞋全被没收了。”杭州武林门火烧温州鞋的报道一出，一夜之间，温州鞋被称为“瘟鞋”。很快，武汉的一份报纸在头版头条上刊登了一篇题为《武汉消费者脚踏30万双纸皮鞋》的新闻。武汉市场上所有温州产的皮鞋全部被没收了，包括王振滔20多万元的货。王振滔连夜赶回武汉时，有关部门已经在长江江边，以5元一双的低价处理没收他们的温州鞋。

对此王振滔怨气难平，“如果我的鞋是假冒伪劣，可以集中销毁，但是拿出来公开销售，说明我的鞋没问题。”为此，王振滔在湖北打了

很长一段时间的官司，但最终只拿到2000元的赔偿费，多年的努力付之东流。不过，这场大火也烧出了王振滔创一个温州鞋品牌的决心。回到老家，他借了3万元，开设了自己的鞋厂，并在温州制鞋的真空期内，将自己的公司不断扩大。

“但是，在我心里，永远也忘不了1987年的那场火。”王振滔一直在等待机会，为温州鞋正名。

第二把火：将奥康品牌推向高峰

1999年2月15日，奥康集团王振滔和浙江省、温州市领导一起，在杭州点燃了第二把火——烧毁从全国各地收缴的数千双假冒奥康鞋。300多家媒体报道了这一新闻。

“别人烧温州鞋，到我们烧假冒温州鞋。从不好到好，这很难得。”王振滔说，“有人认为老王是在作秀，但是奥康是在做一个品牌。”此前，大部分企业都有过打假的经历，但对收缴来的假冒产品，大都是自己销毁了事，然而，同样的资源却被王振滔物尽其用，通过他的精心策划，温州鞋在12年后得以雪耻，奥康也一下子成为路人皆知的品牌。“1987年的大火是偶然的，但是1999年放第二把火的时候就是必然的。”

此后，王振滔用一连串营销事件将奥康知名度推向高峰。第二年的“五一”黄金周，奥康在温州策划了一次“5·1”钱要翻倍花的活动，凡是编号尾数为“5”和“1”的100元的人民币，均可以翻倍使用，直接引发了一场罕见的抢购奥康皮鞋的狂潮，不少地方甚至引起交通堵塞，至今令人津津乐道。分众传媒董事局主席江南春曾以“顺势、运势、破势，以非常策划势不可挡”评价王振滔。而制造商的坚韧和营销专家的敏捷在“温州商神”王振滔身上似乎早已界限模糊。

五、 奥康集团董事长 王振滔（3）

3.成功点评

从“老板”到“哲商”

王振滔每月总有8天坐在某个商学院的课堂上，现在，他正忙着为自己选择第5个商学院。学习，对于这个温州商人而言，已经几乎是一个带点偏执的习惯。

王振滔只上过9年学，9年都是班长。在“温州民营企业家好就好在没文化”的阶段，与很多有“东方犹太人”之称的温州人一样，王振滔以自己的大胆和狡黠，在废墟之上建立了一个商业帝国。

但是王振滔也和他的同乡们面临着同样的挑战：地理环境的先天限制，能源的日益紧缺……然而，当王振滔满怀信心地讲起他的计划，人们很容易感到，也许确实没有什么可沮丧的。

王振滔解决问题的钥匙是终身学习。一个月的时间分配是三分之一学习，三分之一参加一些和企业相关的公务活动，三分之一真正地在企业里面办公。他觉得现在最重要的工作就是确定未来的目标，发展方向，带好一个团队。“企业家到了一定程度，思考的不是一些细节问题。而是3年5年，或者更长时期的事。”

他的学习也有着“实用主义”色彩，“我不会因为拿了很多文凭就自豪，但是同学之间的相互学习交流非常管用。相互提供的信息、资料，对你的企业会带来很大的帮助。”王振滔的同学包括TCL的李东升、汇源的朱新礼等。

2007年，王振滔最常说的一句话是，现在不能用老眼光看温州了。“原来很多人管温州商人叫老板，后来，人们叫浙商，现在很多年轻的企业家，已经把浙商，变成了哲商。我们不断地学习，以社会的经验实践结合理论，总结出了一套哲学理论。”几天前，50多个浙江商学院的院长、老师到奥康，王振滔给他们讲了两个小时课。老师们感叹，温州的活力并没有消逝。

王振滔并不担心企业的前途，事实上，他已经开始考虑接班人的问题。“现在，我到哪儿都愿意带着我的儿子。”王振滔说，儿子正在香港读书，接不接班要看兴趣。但是，“要多看，看多了总会知道怎么做。”

成功动机学调查表

1 做任何事业我都不喜欢冒险。 1 2 3 4 5 （1）

2 我常思考怎样能够以出奇制胜的办法战胜竞争对手。 1 2 3 4 5 （4）

3 不赔钱比赚钱更重要。 1 2 3 4 5 （4）

4 我把大部分资金投入到高风险高回报的项目中。 1 2 3 4 5 （4）

5 我把资金分散投入到风险和回报不同的几个项目中。 1 2 3 4 5 （4）

6 我做出的决策经常是正确的。 1 2 3 4 5 （5）

7 我经常怀疑自己做出的决策是否正确。 1 2 3 4 5 （1）

8 一个希望成功的人敢于冒很大的风险。 1 2 3 4 5 （5）

9 一个希望成功的人首先要回避风险。 1 2 3 4 5 （4）

10 我对自己所做的任何工作都很投入。 1 2 3 4 5 （5）

11 我只对自己感兴趣和具有挑战性的事情非常投入。 1 2 3 4 5 （4）

12 我愿意做那种程式化的工作，哪怕它相当枯燥。 1 2 3 4 5 （1）

13 我喜欢做能显示自己独特性的工作。 1 2 3 4 5 （4）

14 当别人赞赏我工作成就时我很得意。 1 2 3 4 5 （1）

15 我讨厌别人对我的工作指指点点，说三道四。 1 2 3 4 5 （3）

16 我不愿意做那种必须对结果负责的工作。 1 2 3 4 5 （1）

17 我不喜欢对自己的工作做长远规划。 1 2 3 4 5 （1）

18 我喜欢用数字和图表证明一个人的工作做得好坏。 1 2 3 4 5 （1）

19 要取得事业成功，必须花心思

预测未来几个月甚至几年的事情。 1 2 3 4 5 （5）

20 比起机关公务员或教师来说，

从事工商业更能体现我的价值。 1 2 3 4 5 （3）

点评王振滔：观点鲜明 行业果断

调查显示，王振滔先生有以下突出特点：(1)有很强的自信心。在“我做出的决策经常是正确的”这一项上选择了最高分5分，而在“我经常怀疑自己做出的决策是否正确”这一项则选择了最低分1分。(2)对事业非常投入。如在“我对自己所做的任何工作都很投入”这一项选择了5分，在“我对自己感兴趣和具有挑战性的事情非常投入”这一项选择了4分。和许多成功者一样，他不喜欢做枯燥无味的程式化工作，在“我愿意做那种程式化的工作，哪怕它相当枯燥”这一项选择了最低分1分。(3)注重对自己的工作做长远规划。如在“要取得事业成功，必须花心思预测未来几个月甚至几年?事情”这一项选?了最高分5分。这一点和心理学的研究一致。(4)旗帜鲜明。在问卷的20题中，他在11项上选择了最高分5分或最低分1分，这和一般的调查对象对多数题目持折中态度很不相同。对是非、对错持果断、鲜明的态度，这可能是成功者与一般人不同之所在。

六、大自然木业董事长 佘学彬（1）

6、大自然木业董事长佘学彬

佘学彬：踏准大势功自成

1．成功征程

19岁时，他怀揣100港元，只身闯荡澳门，起早贪黑地给别人打工，做过清洁工的苦活、累活，甚至在码头上搬过水果。

25岁时，他回家乡创业，并在其后的近20年时间里，使一家“小作坊”式的家具公司，摇身一变为中国实木地板业界的“龙头”，他本人也成为实木地板国家标准的起草人之一。

48岁时，他成功牵手摩根士丹利等国际资本“大鳄”，为“大自然”地板迈向全球奠定基石。

初闯澳门： 手里只有100港元

用行动感动老板，从清洁工到部门经理

记者初见佘学彬时，他的公司刚刚获得国际机构1亿美元的投资。与此形成鲜明对照的是，29年前他只身一人闯天下时，手里只有区区100港元。

佘学彬是佛山顺德人。1976年初中毕业后，他成为一名“知识青年”。1979年，舅舅觉得，这个外甥整天无事可做，不是个办法。于是，舅舅带他去澳门闯天下。

当时，在内地人的心目中，香港和澳门是纸醉金迷的花花世界，但残酷的现实很快就打破了这种梦想。到澳门之后，舅舅交给佘学彬100港元，并告诉他：今后必须靠自己的力量去打拼，舅舅不再管他了。

很快，佘学彬在一家销售水果的贸易公司找到一份清洁工的工作。这份工作没有工资，而且老板只管午饭和晚饭，不管早饭。佘学彬算了一笔账，如果每顿早餐只吃一个3角钱的面包，那自己靠100港元可以坚持1年时间。

佘学彬没有浪费这100港元换来的时间，他试图用行动“感动”老板。别人6点钟上班，他坚持5点半上班，提前半小时动手打扫卫生，端茶倒水，渐渐引起老板的注意，并被提拔为业务人员。半年之后，老板开始给他每月发500元薪水。两年之后，22岁的佘学彬成为公司的部门经理。

这段艰苦的经历成为一笔宝贵的人生财富。当时，内地尚处于高度计划经济的时代，而佘学彬已经领会了市场经济条件下的商业运作。并且，在澳门积攒的几万元钱，成为他日后创业的启动资金。

创业艰难：　意识太超前遭遇挫折

“我当时看到了机会，但没有做市场调研。”

“在澳门做了几年贸易工作后，我感觉内地有很大的商业机会。”随着改革开放政策的推进，顺德政府于1985年出台扶持政策，鼓励企业从事实业经营。就在这一年，佘学彬返回家乡，创办大德木业公司，主要生产红木家具。

精打细算的佘学彬发现，红木家具的生产过程会产生很多边角余料，形成浪费，其实，这些材料完全可以用于生产实木地板。见过大世面的佘学彬知道，国外很多家庭使用实木地板，但中国人几乎不用。他判断，这是一个很大的市场空白。他算了一笔账：中国有近10亿人口，如果平均每家有4口人，那全国就有近3亿户人家，如果每家铺50平方米的地板，那就有150多亿平方米的市场。

面对记者的追问，佘学彬承认：“我当时看到了机会，但没有做市场调研。当时我也没有钱做调研，主要考虑的是如何把仅有的钱投入生产，把木材产品做好。”

1988年，佘学彬的公司开始生产木地板。为了向社会推销，他在广东电视台做了一条广告。“当时做广告的价钱不贵，性价比应该很高。我当时以为，全广东人都能看到这个广告。”第二天，他和同事们满怀憧憬地守在电话机旁，但一天下来，居然一个顾客的电话都没有

接到。他认识到，自己的意识太超前了，不仅中国人还不能接受木地板，而且当时有电视的家庭也不多。

调整方向：　主攻港澳专做楼盘

“做公司一定要把最基础的事做好，不能只追求速度。”

初战失利后，佘学彬立刻调整方向，瞄准港澳地区的楼盘项目。当时，香港房地产业欣欣向荣，许多楼盘在销售前都要精装修，铺设木地板是必需的工序，这个商机被佘学彬抓住了。

经过努力，一位港商初步决定把一笔数百万元的单子交给他。但是，当这位客户到大德木业现场参观时，发现公司只是一个20来人的手工作坊。他立刻表态：“我不相信你们能做好这笔单子！我不能把单子给你们！”佘学彬受到很大的震动，“我当时体会到，做公司一定要把最基础的事情做好，不能只追求发展速度”。随后，他迅速花大价钱，引进台湾的先进生产线，聘请专业人士培训工人，再把先前被“吓跑”的港商请回来参观。他的诚意打动了这名客户，先前那一笔跑掉的单子又被追了回来。

打开局面之后，适逢香港房地产泡沫处于膨胀期，大德木业的木地板生意随之红火，新鸿基以及李嘉诚的长江实业等知名地产开发商都成为佘学彬的客户。1990年，大德木业彻底转型，不再生产家具，全力经营实木地板，并于1995年更名为盈彬木业。

内地扩张：颠覆现款现货“行规”

“我们是新来者，必须快速切入市场。”

虽然不再是小作坊，但佘学彬意识到，盈彬木业的基础仍较薄弱，因为公司木地板业务严重依赖港澳地区一个个楼盘项目，企业的发展受制于人，难以形成核心竞争力，有必要拓展内地市场。1997年，亚洲金融危机爆发，香港房地产泡沫应声而破。不过，佘学彬此时已经拟好在内地扩张的计划，初战首选东北市场。

此时，佘学彬面临的一个大问题是：以往在港澳市场，盈彬木业只需要和开发商打交道，如今则需要面对各地经销商，建设全新的供

应链。“我们是新来者，必须快速切入市场，于是采取了‘抗美援朝’的打法。”佘学彬“抗”的是竞争对手，“援”的是代理商，在资金和速度两方面都给代理商实惠。

当时，木地板生产企业和经销商之间都是现款现货交易。盈彬木业实行区域代理制，在东北主要的大城市各设一名独家代理商，代理商提货时不需向盈彬支付全部货款，只需支付一定金额的押金，从而减轻代理商资金周转的压力。另一方面，当时其他木地板生产企业都直接从总部向经销商供货，导致供应链冗长：经销商从下单到拿到货，整个过程耗时近一个月时间。佘学彬抓住这个软肋，在当地城市设立配送中心，由配送中心直接向代理商发货，将物流时间缩短为1天。

经过一年多时间，盈彬木业在东北的市场占有率从20多名跃升为第一名。其后，盈彬木业继续向全国扩张。其中，“上海战役”是佘学彬得意的一笔。

初到沪上，盈彬木业的局面非常艰难，因为上海本地的木地板制造企业云集，它们向当地建材市场的供货时间只需两个小时，而盈彬木业需要3天。于是，佘学彬斥资在建材城旁修建盈彬木业自己的仓库，建材商可以随时过来提货，消费者也可以随时过来挑选。“我们把仓库变成了卖场，变成了我们的主战场，使物流缩短到了15分钟”。很快，盈彬木业在上海站稳了脚跟。

佘学彬承认，在业务拓展过程中，许多同行指责他搞恶性竞争，扰乱行业规则。不过，随着盈彬木业取得成功，竞争对手也不得不效法。

绿色营销　替顾客种树

消费者选择木地板，“大自然”就为他种一棵树

在内地扩张期间，盈彬木业形成了主打品牌“大自然地板”，公司的名称也适时改为盈彬大自然木业有限公司。在“大自然”这三个字上，佘学彬做足了绿色营销的文章。

随着消费者和政府环保意识的增强，企业经受的环保压力越来越大。显然，由于需要大量砍伐树木，木地板行业在环保浪潮中将首当其冲。“几年前，我的小女儿问我：上课时，老师告诉我要环保，但爸爸你要砍别人的树，你能不能改行？”佘学彬由此深有感触。

2006年，大自然地板为西部绿化行动捐款1000万元。同一年，大自然地板发起公益活动“我为黄河种棵树”，在全国上百个城市开展签名活动。2007年，大自然地板启动中国绿色版图工程，计划开展长达10年的绿化环保活动，建立20多个大自然生态林，在中国地图上形成大自然地板的绿色版图。

这不仅是大自然地板表达对环保事业的积极态度。佘学彬分析说，通过这些环保活动，消费者如果选择购买大自然地板，相应地，大自然将为该消费者种一棵树，从而缓解消费者内心的愧疚感，使消费者在消费时更有成就感。

引入外资：　凯觎全球与狼共舞

“引入外资肯定是利弊兼有，只要利多于弊，那我们就干了。”

在公司办公室里，佘学彬座位的正对面贴着一张大幅的世界地图。一抬头，他就能看见这张地图。在公司员工最新版的名片上，印在最顶端的是“中国地板控股有限公司”，这是公司在国际资本市场展现的新面目。

6月上旬，世界银行集团下属的私营投资部门——国际金融公司（简称IFC）联合摩根士丹利向大自然品牌投资1亿美元。其中，IFC提供2000万美元的股权投资和3000万美元的长期贷款，摩根士丹利以5000万美元入股。

此前，民营企业和外资既有美好姻缘，也有不欢而散的前车之鉴。佘学彬清楚地认识到，引入外资肯定是利弊兼有，但世上没有100%完美的事。“我们要做全球的品牌和全球的市场，就要引入全球的股东，因为他们能为我们提供国际视野和帮助。”

从2006年开始，大自然开始把销售市场拓展到国外。“可惜，我们的国际业务做得不够好。”佘学彬认为，IFC一贯对企业产品的品质和环保坚持高标准，在国际上有口皆碑。对大自然而言，这样的股东将是其品质的一大证明。“在美国，很多人都知道摩根士丹利，如果在大自然地板的包装上注明它是我们的战略股东，那肯定卖得好。”

另一方面，佘学彬承认，引入外资时，大自然需要向外方承诺它们的投资回报率，这对企业是很大的压力。此外，大自然和外资约定，未来大自然将会上市，而上市公司需要向社会保持公开和透明，这也形成了企业的压力。“只要利多于弊，那我们就干了。我们要抓主要矛盾，企业的发展就是主要矛盾。”佘学彬总结说。

六、大自然木业董事长 佘学彬（2）

2.成功模式

“人民币升值、油价攀高和美国财政赤字，这些问题我都研究。”

大处着眼 小处着手

关注宏观面：　商业机会不“踏空”

“我一直关注美国次贷危机。美国的房价跌下来，必然会影响房子的需求，从而影响木地板的销售。”在和记者交流的时候，佘学彬多次显露他对宏观经济形势的关注。

佘学彬承认，掌握整体经济大形势对他的成功很有帮助。25岁那年，他觉察到内地改革开放的“春江水暖”，于是毅然舍弃在澳门打拼出的天地，回家乡创业。其后，香港房地产泡沫带活了一批相关产业，他投身其中，从中分得一杯羹。再往后，香港市场的泡沫破灭，内地市场开始兴起，他迅速掉转马头，直扑内地。可以说，这20多年经济景气周期造就的商业机会，他一个也没有“踏空”。

在谈到引进外资时，佘学彬指出：和外资谈判，把握整体市场氛围很重要。去年，内地房地产企业去香港上市的，能拿到25倍的市盈率，现在跌到了10倍，甚至跌到5倍，有的上市当天就跌破发行价。早在3年前，当内地房地产市场如日中天的时候，大自然就和IFC和摩根士丹利接触，大体合作的框架协议在今年1月份敲定。“去年我们和他们谈，议价能力很高，如果是今年谈，那简直就没得谈了”。

“人民币升值、高油价和美国财政赤字，这些问题都不要小看。”佘学彬回忆说，早在三四年前，他就在一个行业论坛上提醒同行高度关注油价问题，提醒他们未雨绸缪。

有所为有所不为：战略不变战术多变

你是否是一个善于改变自己以适应环境的人？面对记者的这个问题，佘学彬笑称：“我不是最善于改变自己的，搞金融的人才是。那些基金经理，如果认为自己是对的，买股票时很勇敢，敢于用高价买，

一旦发现自己错了，马上就卖，卖得最快、最狠，根本不顾及价格。”他承认，企业需要不断地根据具体环境改变策略。从“抗美援朝”开始，他在全国设立了16个配送中心，但从2001年起，他陆续撤掉了这些配送中心。这是因为，维持配送中心的运营需要一大笔资金，但当初市场还不成熟，代理商的实力也不够强，盈彬木业需要付出一笔代价，以帮助代理商成长。当市场成熟后，代理商的资金实力也足够强了，这时就没有必要维持配送中心。

“战术上的调整要快，但大的战略一旦确定，我基本不做调整。”佘学彬强调说，在某些问题上，应该持坚定的“不变”立场。“这些年，总有经销商和本公司的人向我建议，用大自然的品牌去做农副产品或者木门。”佘学彬的态度是：大自然的品牌可以用来做各种地板，但绝对不能超出地板的范围，一定要先把地板做透，否则容易导致品牌形象的弱化，这是他要坚持10年的战略。

六、大自然木业董事长 佘学彬（3）

3.成功点评

成功动机学调查表

1 做任何事业我都不喜欢冒险。 1 2 3 4 5 （3）

2 我常思考怎样能够以出奇制胜的办法战胜竞争对手。 1 2 3 4 5 （5）

3 不赔钱比赚钱更重要。 1 2 3 4 5 （5）

4 我把大部分资金投入到高风险高回报的项目中。 1 2 3 4 5 （1）

5 我把资金分散投入到风险和回报不同的几个项目中。 1 2 3 4 5 （1）

6 我做出的决策经常是正确的。 1 2 3 4 5 （4）

7 我经常怀疑自己做出的决策是否正确。 1 2 3 4 5 （3）

8 一个希望成功的人敢于冒很大的风险。 1 2 3 4 5 （4）

9 一个希望成功的人首先要回避风险。 1 2 3 4 5 （5）

10 我对自己所做的任何工作都很投入。 1 2 3 4 5 （5）

11 我只对自己感兴趣和具有挑战性的事情非常投入。 1 2 3 4 5 （5）

12 我愿意做那种程式化的工作，哪怕它相当枯燥。 1 2 3 4 5 （1）

13 我喜欢做能显示自己独特性的工作。 1 2 3 4 5 （3）

14 当别人赞赏我工作成就时我很得意。 1 2 3 4 5 （1）

15 我讨厌别人对我的工作指指点点，说三道四。 1 2 3 4 5 （3）

16 我不愿意做那种必须对结果负责的工作。 1 2 3 4 5 （3）

17 我不喜欢对自己的工作做长远规划。 1 2 3 4 5 （1）

18 我喜欢用数字和图表证明一个人的工作做得好坏。 1 2 3 4 5 （5）

19 要取得事业成功，必须花心思

预测未来几个月甚至几年的事情。 1 2 3 4 5 （5）

20 比起机关公务员或教师来说，

从事工商业更能体现我的价值。 1 2 3 4 5 （5）

远离程式化的枯燥

佘先生是比较符合高成功特质人的共性的，有风险意识，对第1题和第3题及第4题和第9题的选择都显示出了这一点，有逻辑上的统一性；喜欢那些有可能带来个人成就的工作，对程式化和枯燥的工作不感兴趣，他对第11题和第12题、第20题的选择显示出这一点，同时也具有逻辑上的统一；但对于第16题的选择，显示了他一些不确定性，高成功动机者往往是喜欢那些须对结果负责的工作，他们渴望别人的赞扬，同时也准备好接受别人的批评，而佘先生对第14题和第15题的选择多少有些偏离。

七、白领时装集团有限公司董事长 苗鸿冰（1）

七、白领时装集团有限公司董事长苗鸿冰

“一年开100家店就不是白领了，白领不需要风投”

苗鸿冰：做精不做大

1.成功征程

从小喜爱时尚和销售，但最初的职业与爱好大相径庭，进入石油系统做过共青团工作，也当过秘书。

在南巡讲话感召下，辞职下海，先做服装外贸，后注册“白领”品牌，专注高档女装领域。

十几年耕耘成就国内女装品牌翘楚，由于总居销售榜首，各大商场争相请“白领”进店。

少年梦想：偶像是张秉贵

“人生一定有一段时间干最不擅长的，但最后干的，一定是你最擅长的。”

还是小青年时的苗鸿冰爱穿花格衬衫，这在那个年代很扎眼，但他不在乎，因为“那时尚，看着不一样”。当还是一个小学生时，面对经典的作文题目《我的理想》，他和同学们一样，写了要当数学家，要做陈景润，“那是假的，卖东西，才是真的。”苗鸿冰的真正偶像是明星售货员，他跑到百货大楼去感受张秉贵的“一抓准”服务，要买二两糖，抓一把，真的是一颗不差。“我觉得简直太伟大了。”

然而，苗鸿冰的人生轨迹并没有按照喜好的方向前进。作为石油系统子弟的他，顺理成章地进入了石油系统，干过共青团，也当过秘书。在1994年以前，他的经历与他的爱好毫无交集。

1993年，在邓小平南巡讲话的感召下，苗鸿冰辞职下海，投身于服装行业。这真是应了那句古话“三岁看小，七岁看老”。在物质匮乏年代，流行过“假领子”，少年苗鸿冰自己动手，先用纸剪出样子来，再把父亲的旧衬衣比着纸样剪出领子的形状，自己踩着缝纫机做出了

假领子。没有电熨斗，就用装满开水的杯子代替。如今，当他穿着AMARNI回忆这些往事时，笑称自己当时已经无师自通地运用了制版工艺。

到现在，白领公司楼前的花园是苗鸿冰自己设计的，他的西装50%是自己提设计要求定做。“有钱人买衣服穿，特别有钱的人买名牌衣服穿，有钱有品位的人自己做衣服。”苗鸿冰强调自己不是特别有钱的人，但愿意做一个有品位的人。“你这次看到我穿的是这件衣服，下次再见面我肯定会穿不一样的衣服。”

“人生一定有一段时间干最不擅长的，但最后干的，一定是你最擅长的。”从小语文最不好的苗鸿冰当过秘书，但最后还是崛起于自己最钟爱的销售和服装。

定位品牌：只为优雅女性

“品牌是有圈层的。要按自己的风格和想法做事。不需要去讨好顾客，你就是你。这个就像谈朋友，对方不喜欢你，你再讨好，他也只是对你增加一些怜悯，而不是喜欢。”

下海选择做服装生意是时尚青年苗鸿冰命定的轨迹，他做服装外贸加工起家，但最终还是决定要做一个有品位的服装品牌。

苗鸿冰曾小试过做男装。但他现在认定“那是一个非常愚蠢的想法。”从世界范围看，男装知名品牌的力量太强大了，８０％的男人选服装追求名牌，忠实度高，抢客人很难，留出的市场空间太小。但女装就灵活得多，对时尚元素的敏感能冲淡忠诚度。另外从自身分析：“我一看女装就能立刻活跃思维，产生很多想法。而男装不需要这么敏感。如果男装女装兼顾，我很难适应这种快速与慢速之间的变化，肯定干不好。”

如今，只专注高档女装的白领，销售额总在各大商场排女装第一位，一些时尚的“小资”百思不得其解，乍看上去，白领的款式中规中矩，并不起眼。其实，对于服装业内人士，白领只为“一部分人”的精准定位都已经成了经典。苗鸿冰这样解释“只为优雅女人”：优雅是对

女人的最高评价，体现的是不需要张扬的内在，因为自信，所以不需要出众，不给人压力。于是，许多有体面职业、有社会地位的女性纷至沓来，主持人、女企业家、政府官员……她们不再需要借助LV印证身份，同时又要有精良的做工、大气的品位。吴仪与白领服装的完美组合，成为白领定位的最佳诠释。

五六年前，白领要进上海，委托调查公司进行调查，调查公司最终描述的上海白领消费者形象是“下班后，在淮海路酒吧幽暗的灯光下，喝着咖啡看《圣经》，英文的。”苗鸿冰很担心，“这和我想象中的顾客区别太大。”但一段时间过后，显示的结果是：上海和北京销售排行前几位的商品都是一样的。苗鸿冰在尝试中得到结论：品牌是有圈层的。要按照自己的风格和想法做事。顾客不需要去讨好，顾客也不是讨好来的。这个就像谈朋友一样，对方不喜欢你，你再讨好他，他也只是对你增加一些怜悯，而不是喜欢。白领就要自己的那部分顾客，足够了。

细节营销：用服务积蓄影响力

“白领的销售人员是不能随意夸奖顾客‘您真漂亮’、?您真有气质’这类话的，不适合白领的定位。而可以适时地说‘比较适合您。’”

白领店里只有男店员，这让很多人一下子就记住了白领，也让人联想到，这个品牌的经营者很有想法，是个精明的商人。

单就男店员这一项，苗鸿冰就归纳出四五种角度：首先，从心理学角度，女人穿衣是给男人看的，所以男人的赞美更有意义；二是体现我们服务与众不同的特点，一次就让人记住。国外的高级俱乐部、酒店也都是男服务员，绅士优雅；三是满足长时间站立的体力需求；四是解决下班晚的安全问题。

对男店员的身高，他也有自己的门道，“在1.75米到1.85米之间，尽量别太高，高容易给人压抑感。”

就连带女儿去国家大剧院看演出，苗鸿冰回来也要总结一下椅子的间距是否够长，腿放得是否舒服。在他的眼里，白领目前的影响力

还不能和国际品牌抗衡，所以更要在服务上下功夫，弥补品牌影响力的缺失，积蓄自己的影响。

这几年上升速度很快的GUCCI成为苗鸿冰的范本。由于他是AMARNI、PRADA、GUCCI的常客，所以能敏锐地感觉到GUCCI更有亲和力：它的服务很好。每个月会和顾客进行一次沟通，寄资料介绍新品和邀请参加活动。所以它能从低谷里重新崛起，绝不是偶然的。

现在白领已经能做到了解会员孩子上大学的日子，要及时送祝福。

现在还经常到门店里卖衣服的苗鸿冰告诉记者一个销售的小技巧；只有当顾客用很专注的眼神看一件衣服时，才能上前询问，用商量的口气说："要不要试一下？"而决不能随意说"喜欢吗"，这样会给顾客压迫感。白领的销售人员是不能随意夸奖顾客"您真漂亮"、"您真有气质"这类话的，太低俗，不适合白领的定位。而可以适时地说"比较适合您"。

超稳定管理：干着、累着、快乐着

"如果你给员工的薪酬、尊重和信任超过他的期望值30%至50%，你的要求他都会听。"

刚进入白领的员工都要参加一个有趣游戏：在一个设置了障碍的场地中，新员工要在老员工的牵引下，蒙眼穿越这个场地。在整个游戏过程中，老员工说怎么走新员工就怎么走，新员工要完全信任老员工才能穿越这个障碍。两人的配合慢慢地默契起来，前面的人碰一下后面的人，后面的人就知道前面有个什么样的障碍。苗鸿冰把这个游戏的过程解释为员工与白领关系的发展进程：托付——信任——默契。

在白领，从不会主动辞退员工。对于后进员工，策略是激励再激励，再不行就给压力，帮他想办法，不适应的人会自己主动离开。白领的员工大部分都干了七八年了，如何保持这么高的企业忠诚度，苗

鸿冰解释起来也很简单：如果你给员工的薪酬、信任超过他的期望值30%至50%，你怎么要求他都听。目前要是想从白领跳槽，很难找到超越，因为同类企业里名气和薪酬都赶不上。

高薪酬、高稳定并不代表白领制度松散，说到这，苗鸿冰用手比划了一个两寸左右的厚度："白领的制度大概有这么厚。"这种严格的制度一进入白领公司的大门就会感觉出来：接待人员彬彬有礼，站在合适的位置，在合适的时间为来客送上笔记本、水、点心。

苗鸿冰认为，能留在白领的人价值观高度一致：干着，累着，快乐着。而这句话从白领的一位司机嘴里解释出来就成为："苗总有时会骂人，但绝对是为了你好。"

缓速战略：白领不需要风投

"白领的目标是做精不做大，一年开100家店就不是白领了。"

白领旗下其实还有三个子品牌：强调时尚的Shee"s、偏休闲的K.uu、以高级定制为主的金领，这三个品牌的销售额已经占到整体销售额的一半。对于已经稳健运行了八九年的多品牌战略，苗鸿冰显示出他强烈的缜密务实：能集中精力做一个品牌当然好，但是市场的变化、竞争的加剧会逼着你做更多的系列，这是拓展顾客群的需要。

但其实创业十五年，白领的开店速度并不算快。2008一整年，苗鸿冰在北京的开店计划只有4家，全部集中在机场、华贸中心、朝阳公园和三里屯这些商务和艺术氛围浓郁的地区。面对不解的目光，苗鸿冰依然固守他的追求："白领的目标是做精不做大，一年开100家店就不是白领了。"

这种固执也将多少人四处找寻的风投拒之门外。在苗鸿冰的眼中，风投的目的是在最短的时间内把品牌吹大，这样的"大"不是一点点干出来的，通常会死得很难看。他推崇LV，历经154年、五代传人，影响力和销售额还都能这么好，但人家并没有上市。

"顶级品牌背后有历史积淀，所以他们讲故事的能力会非常好，下一代人讲的是上一代人的故事，我们可以从中感觉到品牌文化。中国

品牌目前还没这个能力，历史太短了，就连眼前的设计能力和文化积淀都不足。”

苗鸿冰的眼光放在了50年后，他认为让白领成为“有故事”的品牌，他这代人完不成，要寄希望于他亲手培养起来的白领第二梯队，目前还是以体力和智慧做事的阶段，“白领，还在创业期。”

七、白领时装集团有限公司董事长 苗鸿冰（2）

2.成功模式

“品牌定价与经济背景和消费者购买行为关系密切”

定位提升 滞销变畅销

白领从一开始就瞄准了高端市场。第一家店开在东单，第二家店开在西单华威，这都是当时高档店铺云集的区域。而白领真正被人们当成高端品牌来看，却是从进入燕莎友谊商城说起。

十几年前，燕莎是北京为数不多的高档商场中最耀眼的一个。能进入燕莎，就相当于被自己希望的目标客户群认可了。时任燕莎友谊商城总经理的万文英对苗鸿冰印象很深：“他给我的感觉就是有一股非成功不可的劲头。”

带着这股执著的苗鸿冰做出了一个惊人的举动。一件定价480元的衬衫销售得并不好，苗鸿冰突然想起一个案例：西安的一些宾馆里都有兵马俑模型出售，但其中一家标价80元却很长时间都卖不出去，后来把价格改成了8000元，第二天就被人买走了。这件事让苗鸿冰豁然开朗。第二天，标价480元的衬衫改成了650元。出乎意料的是，销售局面打开了。

苗鸿冰的定位策略由此形成，被他形容为“一堆人”、“一堆钱”、“一个梦”。白领一定要为自己的目标圈层服务，这部分人讲究品位、服务、氛围，并不在乎价格是否实惠，她们买的是一种感觉。

在商品之外的附加值成为白领的执著追求。在即将进驻的朝阳公园店，楼上单辟“视觉餐厅”，苗鸿冰定位为“饭也是用来看的。”顾客可以和朋友一起购物吃饭谈事，“用餐厅让朋友了解到你的品位。”

现在，白领在燕莎一年的销售额高达1400多万元，是比它面积大一倍的品牌的好几倍，48万元的天价服装也是在燕莎这家店里卖出的。2005年的最后一天，白领在燕莎友谊商城举行了一场特别活动。被邀请的200多位VIP顾客在店铺里举着酒杯沟通，吃的是北京最好的

酒店做的甜点，体味着年终最后一天的快乐。当天的白领创造了中国品牌单店单日最高销售纪录——118万元，卖出了300多件衣服。

3.成功点评

“蹲下来”的智慧

北方汉子苗鸿冰人高马大，说话爽快，爱滑雪，开越野车，自称在公司急了要骂人，这都似乎和细致的时尚行业沾不上边，但白领的员工说起对苗总的印象却脱口而出一个字“细”。初到白领公司，就会为它与别的公司不同的细致所打动：门口会有门童弯腰开车门、服务生悄无声息地送饮料水果，每一个动作都分寸恰好，每一位来宾都能感受到五星级酒店式的训练有素；上至管理层下到服务人员着装全部是一尘不染的白衬衫配搭浅金色领带，但这种领带明显比普通领带窄短，显示谦逊而不事张扬的姿态；苗鸿冰本人的行为则为这一切做了最好的注释：在忙着回答提问的同时，他可以观察到记者的采访纸用完了，马上让服务员去拿，这在记者的采访经历中还是从未遇到过的。

白领上上下下之“细”，给外人感受到的都是一个主题：关怀备至。最重要的是这种关怀超出了你的心理预期，自然给人留下深刻印象。而客户的这种记忆对于销售行业来说，价值不可估量。

想到客户都想不到的东西，是怎么做到的呢？其实我们观察身边人，就会发现，他一言一行的特质，都来自于心态，或平和或傲慢，体现在行动上自会不同。而从小对售货感兴趣的苗鸿冰，则在不经意间透露出了“蹲下来”的心态。

蹲下来，天地更宽。白领的新员工都要到门店去实习，要交的作业是为顾客裁下的裤边，每个人都必须蹲下来，为顾客量裤脚剪裤边。刚开始有人觉得很难，但蹲下去之后就会悟出：让别人愉快与让自己愉快其实并不矛盾。现在，白领的CEO就是从店员店长这样一路干上来的。

蹲下来，视角会不一样。苗鸿冰说每一个新员工还必须经过擦地训练，犄角旮旯也要擦干净，就必须蹲下来。“蹲下来的人能发现站着的人发现不了的问题。”

苗鸿冰之细，来自于视角不同。而这“蹲下来”的视角，则来自豁达的心态。所以，在众多服装品牌被商业势力挤压的当下，白领却成了商场争抢的大牌，这“蹲下来”到底是高是矮，放在商界里不好说，其实放在生活中也不一定呢。

成功动机学调查表

1 做任何事业我都不喜欢冒险。 1 2 3 4 5 （2）

2 我常思考怎样能够以出奇制胜的办法战胜竞争对手。 1 2 3 4 5 （5）

3 不赔钱比赚钱更重要。 1 2 3 4 5 （3）

4 我把大部分资金投入到高风险高回报的项目中。 1 2 3 4 5 （1）

5 我把资金分散投入到风险和回报不同的几个项目中。 1 2 3 4 5 （4）

6 我做出的决策经常是正确的。 1 2 3 4 5 （5）

7 我经常怀疑自己做出的决策是否正确。 1 2 3 4 5 （1）

8 一个希望成功的人敢于冒很大的风险。 1 2 3 4 5 （3）

9 一个希望成功的人首先要回避风险。 1 2 3 4 5 （5）

10 我对自己所做的任何工作都很投入。 1 2 3 4 5 （5）

11 我只对自己感兴趣和具有挑战性的事情非常投入。 1 2 3 4 5 （4）

12 我愿意做那种程式化的工作，哪怕它相当枯燥。 1 2 3 4 5 （4）

13 我喜欢做能显示自己独特性的工作。 1 2 3 4 5 （5）

14 当别人赞赏我工作成就时我很得意。 1 2 3 4 5 （3）

15 我讨厌别人对我的工作指指点点，说三道四。 1 2 3 4 5 （3）

16 我不愿意做那种必须对结果负责的工作。 1 2 3 4 5 （1）

17 我不喜欢对自己的工作做长远规划。 1 2 3 4 5 （1）

18 我喜欢用数字和图表证明一个人的工作做得好坏。 1 2 3 4 5 （5）

19 要取得事业成功，必须花心思

预测未来几个月甚至几年的事情。 1 2 3 4 5 （5）

20 比起机关公务员或教师来说，

从事工商业更能体现我的价值。 1 2 3 4 5 （5）

善于创新充满自信

苗先生的个人调查问卷的最明显特点是喜欢创新，第2题和第13题的回答有着逻辑上的统一；还有一个明显的特点是自信心很强，第6题和第7题的回答有着逻辑上的统一，与以往西方的研究结果相比，苗先生有一点的选择与高成就动机者不太相符，那就是高成就动机者只对那些有可能带来个人成就的工作全身心地投入，对程式化和枯燥的工作不感兴趣，而苗先生在第12题的选项中选择了4，“与他情况比较符合”。而其他两项高成就动机的要素“有节制的冒险家及喜欢那些须对结果负责的工作”他都是高分选择。他从事的服装行业是一个要求高创新的行业，行业更新周期性比较明显，所以创新正是他的优势所在。

一、搜狐董事长 张朝阳（1）

一、搜狐董事长张朝阳

张朝阳：十年那点事儿

“其实我做了很多没人尝试过的事情，我很知道什么是焦虑”

1.成功征程

创业危险期：差十几万就能被卡死

“我有气无力，他说你怎么了，我还不敢说发烧感冒，担心我的身体状况会影响融资结果”

所谓“对过去没有记忆”，只是张朝阳拒绝焦虑的一种方法论，事实证明，他的回忆里面，装着所有关键的时间点和细微的感觉，哪怕过了这么久。

如今的人们可以很容易看到这样的历史——1996年11月，麻省理工教授尼葛洛庞帝与爱德华·罗伯特向张朝阳投资22.5万美金。1998年2月，中国最早的互联网品牌搜狐正式诞生。

看起来顺风顺水，实则步步艰辛，有时艰辛到了尴尬。张朝阳承认，实际到了1997年9、10月份的时候，创业资金就快花光了，“最紧张的时候，我把两个公司高管叫到面前，说就你们俩工资最高，这个月先别发了吧。”在跟董事会告急之后，张朝阳又得到了10万美元的贷款，“如果没那10万美元，我们的办公室都要立刻搬家。”

“最惨的一次是找英特尔做投资。”英特尔打来电话时已是北京时间深夜，张朝阳清楚地记得，那天恰好感冒发烧，精神特别恍惚，但又必须要强打精神回答问题，“我有气无力，他说你怎么了，我还不敢说发烧感冒，担心我的身体状况影响融资结果。”

上市危机：被迫拒绝高盛

“每一步都在辛苦地爬坡，威胁来自四面八方”

1999年底，搜狐上市的前夜，张朝阳的心里其实仍然没底。事实上，作为中国第一家互联网企业，1998年的搜狐非常辉煌，“可是对手

王志东（新浪创始人）看到了我的商业计划，然后采取了立即合并，1999年新浪一下起来了。”

更头疼的是，当时的董事会不允许搜狐融资太多，甚至拒绝了投资银行高盛，这导致高盛直接转向搜狐的最大对手新浪，并带来连锁反应——大投行摩根士丹利看到高盛选择了新浪，于是也调整了自己的投资目标。

在2000年4月到7月份，张朝阳和搜狐都处在非常紧张的状态，他们必须赶在股市还相信互联网概念的时候上市。那个夏季在张朝阳的回忆中充满苦涩，“每一步都在辛苦地爬坡，威胁来自四面八方”，“我们紧赶慢赶，最后在7月份上市了。”

苦涩只是相对而言，搜狐上市后不到半年，全球互联网产业进入“寒冬”，不计其数的中外网站沉沦乃至倒闭。

证明自己：辛苦作秀的年代

“必须努力在公众面前发出声音，以取得董事会信任，同时促进网站的流量和产品的销量”

张朝阳并不否认，自己曾经历过辛苦作秀的年代，因为他“必须努力在公众面前发出声音，以取得董事会信任，同时促进网站的流量和产品的销量”。

没有办法，除了这个季度的财务报表与公司股价，那时的搜狐董事会并不关心网民目前或即将需要什么。张朝阳每天焦虑不安，随时担心被华尔街资本排挤出局。这几乎就成为现实，2001年，张朝阳已经接到了董事会言辞激烈的指责邮件，威胁说要解雇他在董事会的职务，类似邮件在今后的日子里并非个案。

在2002至2003年的时候，搜狐为了提升收入进入市场策划的疯狂时代，“一切都为了收入”。他们可以用“开着火车卖短信”的大胆做法来吸引眼球。2003年张朝阳登上珠峰时，很重要的任务也是要在珠峰上发一条彩信，张朝阳因此被业界评为最会作秀的CEO。即使在整个互联网的营销史上，很多相关事件的创造性和执行力也足以让人惊

叹。而数年之后，这一段早年间辛苦作秀的岁月，被张朝阳评价为中国互联网早期集体的幼稚病。

解放自己：不做传统意义上的CE0

“我把自己解放了，完全不考虑像谁，把很多传统CEO该干的事抛到一边”

到了2004年，张朝阳在创造收入上得到了董事会认可，但仍处在压力之下，“我还是比较在意董事会怎么看我。当时董事会有一个老外，我怕他告诉某个董事会的人说我上班不努力，所以我每天9点钟赶到公司，像一个CEO一样在办公室里面无休止地审批文件”，“一天下来，我真正地被搞得晕头转向。”权术并非华尔街的专利，只看高手是否愿意运用。从2001年到2004年，张朝阳向董事会证明了自己能为股东带来利益，自己能驾驭搜狐这艘巨轮。下一步，该董事会向他证明了。

Chinaren、17173、焦点网，张朝阳主导的这些收购，时间证明是中国互联网最物有所值的买卖，而且也有它的“副产品”。张朝阳借机成功对董事会进行了重新洗牌，当然，其中还包括了多次微妙的权力制衡、冒险的股票回购。

在张朝阳最终取得董事会主导权之后，一个“另类”的掌门出现了。他随心所欲地选择上班时间，只关心自己愿意关心的问题，“我把自己解放了，完全不考虑像谁，也不关注在董事会心目中是什么形象，把很多传统CEO该干的事抛到一边。”

世界就是这么神奇，当“资本”不能再为金融数字对张朝阳指手画脚时，搜狐的股价却节节攀升，至今已傲视其他所有中国门户网站。

反对虚妄：只留下最聪明实干的人

“我们特别反对虚妄。如果一个人要是虚妄了，我就觉得很烦”

张朝阳仍在用自己的方式寻找搜狐的核心竞争力，他经常召开研究会议，让公司几个技术上冒尖的人就在他的住所附近，坐下来“头脑风暴”。

“这个会议中有的人显得很聪明，有的人显得不聪明。时间长了以后很聪明的人就留下来，不聪明的人就被踢出去了，然后更聪明的人进来。”张朝阳和公司的技术牛人们坚持讨论，形成了一个无形的产品小组，这也是他所认为的搜狐核心竞争力的源泉。

而在这个秘密技术会议进行的同时，搜狐的公司文化也悄然转变。“我们特别反对虚妄。如果一个人要是虚妄了，我就觉得很烦。”张朝阳说。他现在相信，伟大的事情经常是在不经意中发生的，“互联网消费革命的形式是如此的复杂而微妙，很难把握，需要潜心冷静的观察。”张朝阳说，他现在想要在奋斗的最后再发出强大的声音，“我承认，这是跟以前很不同的风格。”

一、搜狐董事长 张朝阳（2）

2.成功模型

十年，从华尔街找回主动权

“华尔街不懂中国。”张朝阳多次评论给他带来资金和荣誉的资本源泉，在他眼里，纳斯达克的确帮助他迈出第一步，但也在很长一段时间内限制了搜狐的发展。“如果不是搜狐曾经犯了一些错，我们在国内互联网行业已经独霸江湖。”而这些错误，很大程度上来自于董事会的“老外”对公司的限制和管束。让张朝阳庆幸的是，他通过十年的作战，已经找回主动权。

应对华尔街“赚钱”圣旨

很不幸，搜狐上市的前后，赶上轰轰烈烈的互联网泡沫即将破灭的时期，“当时所有的投资人都不相信互联网，都认为是泡沫，认为中国互联网更是泡沫。”张朝阳说。因为没有人相信互联网，张朝阳只能大海捞针般地融资，希望碰巧某些人对中国的互联网感点兴趣，可搜狐第一批的投资人是不太懂互联网的投资人，“而且都是老外”。这些投资者在花钱之后，急于找一个有经验的管理者，每个季度更是只看重金融数字，“这是圣旨，是压倒一切的任务，别的都不重要。” 于是，在搜狐成立的初期，开董事会竟然从来都没有讨论过产品的创新，或者是人才的储备够不够，而张朝阳自己，除了要疲于应付来自董事会的财务压力，还要到处宣传发言证明自己，在这一时期，他的照片频频出现在各大杂志报刊的封面上。

搜狐早该独霸江湖

张朝阳说，如果不犯错误，10年前就已进入互联网行业的搜狐，现在应该独霸江湖。那些错误，包括曾经在大力上马无线增值业务的同时，放弃了对很多新技术的研发投入。后来，无线增值业务受到政策影响，出现全行业的下滑，导致中国概念股整体震荡。此事让张朝阳颇为后悔，也多次以此为例，来形容华尔街投资人的目光短浅。

“我自己也没有经验，意识到互联网靠技术、靠创新是以后的事情。”而在那段时间里，张朝阳的主要工作是“特别狼狈地被董事会和股东压迫着要做收入”，每个季度都必须跟新浪和TOM做比较。尤其让张朝阳遗憾的是没有做好即时通讯软件，而现在腾讯QQ已经是一家独大，“我们的即时通讯产品早期一直是通过跟别人合作，这么核心的东西我们需要跟别人合作来做，非常可笑。”

相比之下，张朝阳其实挺羡慕后起之秀，比如百度的CEO李彦宏，“首先他是从硅谷过来的，他跟那帮投资人认识，并且也是一些比较懂互联网的人，百度的董事会不会给李彦宏那么大的压力。”而中国本土成长起来的第一批互联网公司，被张朝阳看作在投资环节就出现了“先天性心脏病”，“我花大力气做了搭桥手术，硬把它扭过来了。”

绝不学杨致远向华尔街投降

让张朝阳感到庆幸的是，他在2005年取得了对董事会的控制权，可以为他看中的新技术投入更多。

“互联网公司的本质是什么？最重要的一点，就是有不断的技术创新”，张朝阳正在观察前辈雅虎，这家由杨致远创立的公司点燃了很多中国创业者的激情，搜狐甚至连名字都在模仿它，但现在，这家前辈公司正面临被微软收购的命运。

“从2001年塞梅尔上任以后，雅虎的重点放在了管理、运营而不是技术创新上。而Google却是从用户的角度进行革命性创新，整个公司都是这样一个革命性的文化。”张朝阳评论说。

在他看来，雅虎是互联网的一个符号，而问题出在杨致远不够强势，“他向西方传统管理理论和华尔街投降。他认为雅虎这些毛孩子不懂管理经验，找到了一个极其优秀的管理者，但是这个管理者不是互联网出身，不懂互联网，所以雅虎从2002年到2007年没有创新，还出现了很多失误。”

在张朝阳看来，他现在已经拥有了一种强势的心态，并决心用“技术驱动”的发展方向，和对手新浪做最后的决战。“互联网只有一种选

择，你不走好路线就只能走坏路线。”

2008年：重新定义门户

“技术驱动”带来的效果是源源不断的产品，这些新玩意产生的速度快得超过了张朝阳的想象。从2006年开始，产品在张朝阳的表态中占据最主要的位置，代替了以往对梦想的豪言壮语。搜狐博客、搜狗输入法、社区小纸条，张朝阳数着，搜狗搜索、P2P视频技术、网游“天龙八部”。

对于技术和想像力的偏爱，使搜狐走上完全不同的路线，不再是传统的内容加广告模式，这也是张朝阳认为搜狐的股价能够追上对手新浪的原因。

费力搭建好整个公司的产品构架之后，张朝阳又将迎来最大的一次考验。搜狐成为百年奥林匹克历史上第一个互联网赞助商，十年的技术积累和赞助商资源，能让张朝阳弥补曾经的遗憾吗?

如今，张朝阳不愿意多谈“门户”概念，但他心里其实特别在意门户座次。张朝阳认为有些目标对他来说切合实际，“在未来三到五年内，中国网民的数量将达到5亿，?时，搜狐将为大多数网民提供最主流的互联网服务，成为中国最强大的两到三家互联网公司之一。”

一、搜狐董事长 张朝阳（3）

3.成功点评

他只活在当下

即使面对“搜狐十年”这样值得深情款款的主题，张朝阳也没有任何张扬的语气，发布会现场的记者们都有些失落了。

“难道你不应该更激动吗？”记者们问，“难道你不应该忆苦思甜吗？”“难道你对2008年的期待就只是‘看我们的产品’？”但当天的结果却是，张朝阳很认真地回答问题，完全拒绝夸张、臆测或者“忽悠”。

低调和高调，哪一个是真的张朝阳？如果你翻看那些过往十年的照片，对张朝阳的印象会如何呢？他骄傲地出现在各个杂志的封面上，伴随着百变的造型。这让我们很容易忽视那些姿态背后中国互联网最早期创业者的苦涩，第一个跟风险投资打交道的人需要经历怎样的煎熬，最终又怎么胜出。

张朝阳在创业十年之后的今天回忆说，曾经频繁打造公众形象有其原因，比如需要向董事会发出声音、证明自己，但现在他更喜欢单纯地做事做人。“强大不是体现在一个誓师大会的热血沸腾，当一个普通人上网时，突然发现他使用的服务都是搜狐提供的，这才是强大。”

在刚落幕的“搜狐电影盛典上”，娱乐界人士对张朝阳的称呼也很让他满意——“张博士”。这让业界想到十年前，张朝阳从麻省理工拎着两个箱子回到北京，在电脑都还谈不上普及的时候，苦口婆心地向人们解释什么是互联网。此后，他经历了股价1美元的低谷，熬到现在，终于可以享受奥运会上第一个互联网赞助商的荣耀。

“对过去没有记忆，对未来没有奢望。”张朝阳说得很真诚，他说搜狐的文化正在拒绝“虚妄”，杜绝那些口号和作秀，“只活在当下”，这种脚踏实地的做法让张朝阳终于摆脱了数年来的焦虑，走进职业生涯里最洒脱的时期，这是蜕变，也是回归。

在这个奥运大考之年，张朝阳和他的搜狐用最踏实的心态面对，没有作秀。

成功动机学调查表

1 做任何事业我都不喜欢冒险。 1 2 3 4 5 （3）

2 我常思考怎样能够以出奇制胜的办法战胜竞争对手。 1 2 3 4 5 （5）

3 不赔钱比赚钱更重要。 1 2 3 4 5 （2）

4 我把大部分资金投入到高风险高回报的项目中。 1 2 3 4 5 （3）

5 我把资金分散投入到风险和回报不同的几个项目中。 1 2 3 4 5 （1）

6 我做出的决策经常是正确的。 1 2 3 4 5 （4）

7 我经常怀疑自己做出的决策是否正确。 1 2 3 4 5 （4）

8 一个希望成功的人敢于冒很大的风险。 1 2 3 4 5 （2）

9 一个希望成功的人首先要回避风险。 1 2 3 4 5 （2）

10 我对自己所做的任何工作都很投入。 1 2 3 4 5 （4）

11 我只对自己感兴趣和具有挑战性的事情非常投入。 1 2 3 4 5 （5）

12 我愿意做那种程式化的工作，哪怕它相当枯燥。 1 2 3 4 5 （5）

13 我喜欢做能显示自己独特性的工作。 1 2 3 4 5 （1）

14 当别人赞赏我工作成就时我很得意。 1 2 3 4 5 （4）

15 我讨厌别人对我的工作指指点点，说三道四。 1 2 3 4 5 （3）

16 我不愿意做那种必须对结果负责的工作。 1 2 3 4 5 （4）

17 我不喜欢对自己的工作做长远规划。 1 2 3 4 5 （2）

18 我喜欢用数字和图表证明一个人的工作做得好坏。 1 2 3 4 5 （4）

19 要取得事业成功，必须花心思

预测未来几个月甚至几年的事情。 1 2 3 4 5 （5）

20 比起机关公务员或教师来说，

从事工商业更能体现我的价值。 1 2 3 4 5 （5）

深思熟虑　留有余地

张朝阳先生的个案问卷显示出其最明显的特征为做事不绝对化，答案中选择最多的为(4)，与自己比较相符，在显示其高成功动机的同时又说明了张先生在思考问题的时候会比较仔细成熟。在这组问卷中，张先生有几处显示出内心矛盾之处：第6题和第7题，第10题与第11题，还有第17题和19题，这与前面的调查对象有着很大区别。这种矛盾会使张先生在做出决定的时候比较慎重，减少事业上的风险，但同时也可能导致其失去机会，也许这正是张先生真实的一面。从人格心理学研究结果来看，他还是符合有节制的冒险家这个高成功动机范畴。同时，问卷显示张先生对程式化和枯燥的工作不感兴趣，第12题与20题的内在逻辑关系非常紧密，张先生的答案是统一的，所以我们会明白他从清华大学出来时的创业动机。整个问卷显示张先生是一个?活有度、对未来绝不盲目乐观、有风险意识的人。

二、中星微电子董事长 邓中翰（1）

二、中星微电子董事长 邓中翰

肩负国家期望 结束“中国无芯”历史

邓中翰：十年星光“中国芯”

1.成功征程

天才少年迷恋浩淼的星空

那时候，我就奠定了一种人生的理想

邓中翰出生在南京，饱受六朝古都文化渲染的他，在中学时迷恋上浩淼的星空和宇宙，成为科学家的梦想由此播下种子。1987年，邓中翰考入中国科技大学，并如愿进入“地球与空间物理系”。

“可以了解宇宙了！”他清楚地记得拿到科大入学通知书时的激动心情，“我的学号是8707003！‘87’代表我1987年考入中国科大的，这是母校给我永远的印记。”进入中国科技最高学府的邓中翰如鱼得水，这位天分极高的学生很快发出耀眼的光芒。大四时，他荣获“全国大学生科技竞赛挑战杯”奖。这份殊荣让邓中翰尝到了创新的喜悦。“那时候，我就奠定了一种人生的理想，也奠定了一种人生的态度，就是做任何事情都要敢于面对挑战，全身心投入进去。”

影响邓中翰的第二座学府是美国加州大学伯克利分校。1992年，他赴该校攻读物理学硕士学位。这是一所怎样的学校啊，18位诺贝尔获奖者的巨幅画像高挂在校园的走廊里，每天走过这里，心怀崇敬的邓中翰都暗下决心要做出一番事业。1997年毕业时，邓中翰成功拿到电子工程学博士、物理学硕士和经济管理学硕士三个学位，成为该校成立130年来第一个横跨理、工、商三科的学生。

海外闯荡　硅谷首次创业

感到祖国求贤若渴的殷殷之情，回国创业的想法油然而生。

毕业后，邓中翰进入IBM、SUN等大牌IT公司进行实践。比如，在IBM从事高级研究员时，邓中翰申请了多项发明专利，获得过“IBM

发明创造奖”。

其实那时候，邓中翰的生活已经很优越了，但骨子里的创业精神与加州伯克利大学的创业传统让他踏上了创业的征程。一年后，他离开IBM回到硅谷创建了集成电路公司PIXIM，邓中翰任首任董事长，技术天赋与商业才华开始迸发。

这家公司主要研发高端平行数位成像技术，用于卫星、监控、外太空探测等，因为走的是技术路线，很容易就获得硅谷著名的风险投资基金青睐。公司市值很快达到1.5亿美元，这时，一个巨大的历史机遇向他敞开大门。

在全球芯片行业，核心的标准和技术为欧美大公司垄断，直到上世纪九十年代，我国在这块领域仍是空白。那时，中国科技界一直在寻找破解难题的人，包括云集海外留学精英的硅谷，崭露头角的邓中翰进入视线。1998年，在与邓中翰有“忘年交”之谊的时任中国科协主席的周光召院士介绍下，信息产业部领导赴美考察时约见了邓中翰。一席长谈，邓中翰深深感到祖国求贤若渴的殷殷之情，回国创业的想法油然而生。

誓师行动 鼓动一批精英回国

那个念头来得如此迅猛和强烈，让人难以招架

1999年国庆是一个重要转折点。邓中翰受国务院之邀回国参加新中国成立50周年庆典，在天安门广场观礼台观看了盛大的阅兵式，“产业报国”的激情汹涌而至。“那个念头来得如此迅猛和强烈，让人难以招架，渴求得让人心悸，现在好像没有机会去体味那种激情了，有点怀念。”回忆起那段时光，邓中翰依然心潮澎湃。以阅兵车队为背景留下了一张张珍贵的照片，记录着那一刻的信念。

其实，上世纪九十年代后期“海归”回国创业正处高潮，像搜狐的张朝阳、百度的李彦宏，不过多数是单打独斗，而邓中翰则“鼓动”了一批IT精英。

“硅谷创业时觉得顺理成章，回国是一个比较大的挑战。”邓中翰坦言，说服自己回来容易，但让同伴们放弃美国的生活回国创业并非易事。毕竟多数人在硅谷的事业蒸蒸日上，并且像杨晓东博士全家在美国定居。于是，邓中翰搞了一个小小的“誓师行动”。带着上午观看50周年国庆大典的兴奋，邓中翰和杨晓东、金兆玮等人登上了八达岭长城，并立誓：一定要把在海外学到的知识用于推动中国落后了几十年的芯片产业的发展。

这张意气风发的照片现在就悬挂在中星微电子北京办公大楼里，成为雏形中的中星微一个重要见证。而其管理团队就这样敲定，其中杨晓东负责搞技术，金兆玮负责市场销售。两周后，1999年10月14日，中星微电子有限公司成立，被寄予厚望的“星光中国芯工程”随即启动。

创业之初 从温暖的硅谷到寒冷的仓库

在创业初期，很多东西能省则省，要把资金用在刀刃上，用在实处

早在回国之前，邓中翰就在思考中国如何突破“中国无芯”这一世纪难题。邓中翰和他的团队认为，英特尔、AMD、三星这些强大的对手的优势主要集中在CPU和存储芯领域，中国芯片业要实现突围必须另辟蹊径。

“当时的硅谷，许多公司在时代变?中一点点被行业巨头吃掉，或者在一些没落的领域挣扎多年，最后也是走向死亡。所以在宽带网络日渐普及的情况下，我们坚信多媒体将走向数字化、网络化。”邓中翰说。

刚开始是一段艰难的日子，很多人可能没有想到，这家有着红色创投背景的中国本土IC设计企业领头羊，居然在“北土城西路103号”一个小仓库里办公。

“在创业初期，很多东西能省则省，要把资金用在刀刃上，用在实处。现在回头去看，10年前环境还是蛮艰苦的。”令邓中翰最难忘的是

第一个冬天。那个冬天好冷，仓库却没有暖气，员工们的手都冻裂了。从温暖的硅谷到寒冷的仓库，这种对比太强烈。不过这些创业者们已经做好了吃苦的准备。在硅谷，很多创业型公司都是从仓库起步的，仓库也是最快最方便的，弄一个黑板就起步了。“我们一定要度过这第一个冬天，如果过不下去，我们就不可能迎来第二个、第三个冬天。反之，只要我们能熬过这个冬天，‘中国芯’就能迎来它的春天和夏天！”邓中翰说。

好在来年春天，因扩张需要公司搬进海淀科技大厦，再也不用挨冻了。

融资成功 开中关村企业之首

在硅谷，董事长、CEO做的第一件事就是融资

资金、人才、技术是半导体行业的三道重要门槛。有了豪华的海归团队，有了技术突破的方向，资金这道瓶颈摆在邓中翰面前。尽管有1000万的注册资金，尽管有政府的支持，但是他认为如果不继续融资，启动资金会很快用完的。并且，如果要趟出一条独特的硅谷创业路径，走出以市场为导向、以企业为主体的创新发展模式，这都需要大量的资金做后盾。于是，这位文质彬彬的青年开始四处奔波艰难融资。

“在硅谷，董事长、CEO做的第一件事就是融资。”邓中翰认真地说。在公司成立的第二天就开始谋划融资。鲜为人知的是，他的第一次融资便受挫。1999年11月底，闻讯山东淄博有一陶瓷企业有意注资，他便从遥远的硅谷赶去洽谈。当晚在一个会议室，面对着黑压压的几十号人，风尘仆仆的邓中翰进行了第一次融资演讲。不过遗憾的是，这家企业最终也没有注资。但是这段经历让邓中翰更加脚踏实地。

而后的几个融资成功化解了资金的后顾之忧，成功吸引加拿大一家世界500强的公司投资进来。到第二年5月，中星微便融了三千多万，资金从一千万变成四千多万。“在中关村，中星微是第一个以35%

的知识产权作为无形资产入股成立的企业。”邓中翰很自豪。后来到2004年，中星微陆续募集到一亿多元资金。

打进索尼 我会回来的

一定要超过它，一定要把‘中国芯’嵌入到索尼的笔记本上去。

2001年3月11日，“星光一号”诞生，这是我国首枚具自主知识产权、百万门级超大规模数字多媒体芯片，彻底结束“中国无芯”的历史。第一块芯片在技术上在全球跨上了一个大台阶。

2001年，邓中翰带着“星光一号”飞赴东京拜访索尼，岂料原本约好一个小时的会面，却草草谈了5分钟。对方接待的人听明来意后便打断了他们，说：“我们索尼是这项技术的鼻祖，有几千种这样的产品，几百个这样的专利。如果你想来学习的话，可以看看我们的展览和产品，但是我们没有时间听你推销产品，我们还有其他会议。”这件事对邓中翰刺激很大，出门之后他就说：我会回来的！

回国之后，邓中翰就召集公司员工，讲给大家这段痛苦的经历。“索尼是我们要学习的公司，它有一种创新精神，它的崛起也就是日本的复兴、崛起。所以打进索尼不仅仅是技术上的成功，同时也是对公司精神层面的考验，能不能承担得了，能不能有这种决心敢做。”邓中翰目光炯炯。他表示，自己很佩服索尼创始人盛田昭夫。他经常用盛田昭夫的事迹来激励自己和团队，“我们在网络摄影领域一定要超过它，一定要把我们的‘中国芯’嵌入到索尼的笔记本上去。”

2004年底，索尼新一代笔记本电脑的摄像头已经跳动着中星微的“星光五号”。这个漫长而艰难的道路成为中星微一路珍贵的经历。如今，“星光”系列多媒体芯片为三星、富士通、惠普等多家中外知名企业大量采用。

海外上市 享受两次撞钟的殊荣

美国媒体的第一个问题就是你们有没有核心技术？

海外上市是邓中翰及其团队的一个既定目标。但是中国的高科技企业要获得挑剔的美国资本市场认可实属不易，在国外投资者眼里，

中国是一个没有核心技术、没有芯片、没有知识产权保护的地方。这种环境下，三周内邓中翰和他的团队连续做了98场投资者见面会，2005年11月15日，邓中翰带领中星微电子在美国纳斯达克证券市场成功上市，成为我国第一家在纳斯达克上市的具有自主知识产权的芯片设计企业。17日晚，邓中翰参加了纳斯达克闭市的敲钟庆典。赴纳市敲响闭市钟，对于所有应邀的行业组织、上市企业和个人来说，都是一种难得的荣誉。

这次敲钟之行让他记忆犹新的是，美国哥伦比亚广播公司的记者采访的第一个问题就是“你们有没有核心技术，有没有知识产权？”此外还对中星微的财务制度表示疑问。总之，美国投资者对中国的半导体产业还戴着有色眼镜。邓中翰切身感受到，中星微需要时间来证明自己的实力。

2006年7月27日，邓中翰二度受邀出席纳斯达克的闭市仪式。颇感欣慰的是，这次迎接他的是美国投资界的认可，纳斯达克驻中国首席代表劳伦斯潘更是高度赞扬。

“创新不能短视，寒冬中的创新更要目光长远。”邓中翰认为，寒冬中的市场到处都是机会，况且中国已经公布了庞大的投资计划，机遇与挑战同在，中星微将进入更广阔的市场。特别是目前新兴芯片领域亟待迅速开发，除PC、手机、数字电视等传统的消费电子领域以外，多媒体芯片处理技术已涉足人工智能、自动控制、安全监控等新兴领域。

事实上，自主知识产权的技术在此轮金融危机中表现出很强的抗风险能力。邓中翰表示，中星微多年来建立了雄厚的资金保障，另外又在以下两个方面做了非常重要的布局。第一是产品的多元化，除了PC多媒体芯片、移动多媒体芯片，中星微近日又添加了新的产品线——安防监控。第二，实现客户层次多元化。据介绍，中星微的触角已经广泛伸向国内外的大厂。

邓中翰认为全球金融危机，也是整个中国半导体产业的一次机会，能否抓住机会实现产业升级是中国IT界的一大机遇和挑战。

二、中星微电子董事长 邓中翰（2）

2.成功模型

新员工入职第一堂课便是知识产权培训

用知识产权博话语权

在国际半导体产业的话语权之争中，知识产权是链条的核心。如果没有自主知识产权只能受制于人。中星微驰骋国际半导体的武器之一就是专利——1999年成立至今，中星微电子在国内外市场从未遭遇任何知识产权纠纷。

严格知识产权培训

在中星微，新员工入职的第一堂课便是知识产权培训。

邓中翰表示，企业员工整体专利意识和专利素质的提高是企业专利战略的根本，是企业打胜专利之仗的基石。为了提高员工的专利意识，中星微将知识产权定位为企业文化的重要部分，知识产权部在公司内部通过各种宣传方式进行强化。比如，从2004年起将9月作为公司的专利月，每两年一次进行专利强化宣传。现在，每一个中星微人都有高度的知识产权意识，不经意的聊天中，会发现一个普通员工对一般人难解的知识产权都津津乐道。

在公司内部设有一个“优秀发明人奖”。平常，只要员工有好的想法可以随时报上来，根据不同等级，有不同额度的奖励基金；如果这个专利报批国家后申请通过了，公司还有相应奖励。“我们的目的就是，让创新明星成为员工榜样，激发员工的创新积极性，营造公司活跃的创新氛围。”邓中翰说。

公司内部还制定了明确的《公司专利奖励制度》和《专利考核办法》，不仅在专利申请、专利授权以及专利实施时进行奖励，还将专利的拥有量作为员工季度绩效考核的一项重要参考指标。

完整的知识产权战略

邓中翰常常想起那一幕，在上市当天接受美国记者采访时，对方的第一个问题便是质问：“你们有没有知识产权？”而消除这种歧视靠的是实实在在的行动。

出于对知识产权的重视，中星微在成立之初就设立了知识产权部等相关机构，专门负责知识产权保护制度体系的建立，使得公司的知识产权保护在人员、制度、奖惩、文化、战略等方面的体系相当完备。在国内的科技公司中并不多见。

除了培养员工的专利意识，中星微还实施全方位的专利战略，包括专利信息利用策略、专利情报分析策略、专利部署及发展战略、标准战略、专利预警及风险应对战略和专利运营战略等等。比如，在科研立题之前，技术部门会和知识产权部门一起在相关技术领域内进行专利信息的检索，既避免重复研究，又避免侵权，而且提高研发起点；在研发中，及时将每一项成果申请专利，并策略性的进行海外专利布局；在产品经营和销售过程中，则利用手中的专利权防止和打击侵权行为。

据了解，中星微在数字多媒体芯片设计领域坚持创新，先后取得8大核心技术突破，截至2008年12月，申请该领域超过1500项国内外专利，技术水平在国际上处于领先地位。

3.成功点评

殷殷游子意　拳拳报国情

步入中星微在北四环边的办公区，门口的蓝色背景墙上是“星光中国芯工程”几个大字；待客的大厅里，最引人关注的是几个陈列柜子，盛满各种奖杯奖状，包括中国科技的顶级奖项“国家科技进步一等奖”；周边的墙上则挂着记录中星微各个历史瞬间的照片，从阅兵式、长城誓师到纳市撞钟，溢满邓博士开心的笑容。

采访约见很难，因为邓博士总是奔波在中美的航线上。之前曾见过他几面，而无论在光芒四射的颁奖台上，还是在一间普通会议室，

他总是气质儒雅、从容淡定。面对刁钻的问题，总是波澜不惊、娓娓道来。

采访中，出现频率最高的几个词是“国家”、“期望”、“责任”。“只有到了国外，你才知道什么是‘中国心’，我们都不甘心在别人的地盘干一辈子。”邓博士说。

如果说十年前回国创业发源于祖国的殷切感召，那么，现在“国家”这两个字在他心中占有沉甸甸的分量。

十年磨一剑，中星微演绎了一段创业传奇——一家结合国家意志的企业，成功引进硅谷模式，探索出一条新型的以市场为导向、以企业为主体的创新发展模式。“星光一号”终结了“中国无芯”的历史，中星微也成为中国自主创新的一面旗帜，邓博士也成为中国IC设计产业的领军人。

回望过去的十年，中星微浓缩了中国芯片业发展的十年，正是这样一群令人尊敬的“海归”，将国外的创新理念带了回来，将国外先进的管理方式带了回来，并铺开了一张覆盖全球的人脉网络，造就了一个时代一个群体的传奇。

在邓博士心中，要把中星微打造成为全球最具影响力的IC设计企业，引领国际前沿。路漫漫，其修远兮。邓博士的求索之路任重而道远。

39、点评邓中翰：（没有做调查问卷）（2009、1、21）

三、优酷网CEO 古永锵（1）

三、优酷网CEO古永锵

从投资公司起步，蜕变成视频先行者

古永锵：创业基因成就优酷

1.成功征程

14岁远行异国，向老板借钱开始创业

在搜狐做CEO，积累成功经验，被业界称为酷毙小子

淘金视频网站开始新一轮创业，要将优酷做成视频版的新浪与搜狐。

玩安全的冒险者游戏

“都说我的网站是早进了‘白名单’的，拿到牌照只是时间问题”

2008年3月31日，古永锵平静地回答记者提问，“我不担心牌照问题。”他说，他的优酷网现在是国内数一数二的视频分享网站，但仍然没有拿到视频新政下的第一批牌照。按照目前进入视频行业的新规定，现有的视频网站都将在被“观察和审核”之后等待“准入”，拿不到就意味着之前的投资都打了水漂。

这就是本期“商界人物”的主人公、优酷网CEO古永锵现在所面临的问题，在这个春天，以优酷网为代表，现存的民营视频网站都面临它们成长阶段的第一次大考，“不过我从来也没有奢望能第一批拿到牌照。”古永锵说，“来自广电系统的网站总是会先得到消息并提出申请，这也很正常，我们在新政发布后已经第一时间提出申请。”健康的内容和及时沟通，这是古永锵每天工作必须处理的两大问题，“都说我的网站是早进了‘白名单’的，拿到牌照只是时间问题。”

古永锵的毫不慌张可能来自于他在视频行业的江湖地位，在2005年的时候，“做视频”的想法不过刚刚冒头，当时，热门的视频网站Youtube在美国风生水起，很多人眼红，但不敢轻易尝试，或是拉不来

钱，而古永锵却成功成立了“合一”网络公司，并在成立不到两年时间里为旗下优酷网迅速完成3轮共4000万美元的风险投资。

2007年，当Youtube被卖给Google的时候，它的价格是16.5亿美元！那时候，中国的视频网站也增长到200家之多，但按照艾瑞咨询公司提供的数据，有两家远远把对手甩在了后面，古永锵的网站正是其中之一。

“VV”概念和“三个亿”理论

“视频是有钱人玩的游戏，融资必须上亿，否则别玩”

视频产业，现在已经没有人会否认它是个独立的产业了，在这条产业链上，从内容生产到集成到播放器到播放平台到专门的视频搜索竟然都可以找到独立的公司。古永锵的优酷网分的是视频分享平台这一块蛋糕，它搜集整理网友上传的视频内容，让网民有地方看自己和别人拍下的那些五花八门的玩意，然后吸引广告，运营模式上有点像“视频版”的新浪和搜狐。

毕竟是从搜狐出来的元老级人物，古永锵对于门户网站的搭建和内容监管驾轻就熟，对于怎么游说广告商也很有经验，2007年，他高调引入“VV”的概念，表示网站上视频播放的总次数，这个概念直接给门户网站最讲究的概念“PV”（页面总浏览量）带来冲击，广告主一听就明白，网民浏览文字和看视频的时间是不一样的，广告的含金量也随之增长。

更著名的“三个亿”理论也在2007年提出，不夸张地说，这个理论后来成了古永锵新身份的象征，它爆炸性地对现存所有视频网站给出生死宣言。首先，“视频是有钱人玩的游戏。”古永锵说，“融资必须上亿，否则别玩。”第二，网站上每天播放视频的次数要上亿，否则只是小打小闹。第三，则是在2009年，优酷的年收入也要上亿。“做到这一点之后，视频网站的市场将只属于一到两家公司，就像门户网站只剩下新浪和搜狐。”

曾经的记忆

14岁出门远行

“我给自己的职业定位是做和投资相关的事，和中国相关的事”

古永锵的留学经历开始得更早，14岁那年，古永锵就只身前往澳大利亚，在那里完成中学的学业。“那时出国有几个地方可选择，父母让我自己选，他们一向很尊重我自己的意愿。我那时候小，觉得澳大利亚自然环境美，人少，还有很多可爱的动物，就选了那里。大学二年级，我们全家才又搬到了美国。”

随后的经历就几乎和那个时代的留学生们相似，本科毕业之后，古永锵进入贝恩投资银行工作，并在公司的资助之下在斯坦福完成了MBA的学业，“创业的想法应该就在那时候种下的吧。”古永锵说，从第一学期开始，同学们分成6人小组讨论创业问题，正赶上几个新的名词开始流行，“电邮、上网、网景公司”，“我给自己的职业定位是做和投资相关的事，和中国相关的事。”而中国的互联网创业已经悄悄开始热门。

也许是少小就离开家人，在西方社会环境中开始完全独立的生活，培养了古永锵“中西合璧”的个性，为人含蓄礼让，温文尔雅，同时对感兴趣或认准的事情，又非常执著、专注耐力?

欠老板的钱创业

“欠几万美元，现在想想不多，当时我却一下子拿不出来”

现在，古永锵已经在创业的道路上越走越远，但想起最初的决定，他仍然觉得自己有点疯狂。“我是在公司的资助下读MBA的，条件之一就是读完之后得回去工作啊，可是我那时的心里已经全是回国的念头了。”

那么就只有一个办法，向原来的公司支付违约赔偿，“几万美元，现在想想不多，当时我却一下子拿不出来。”古永锵说，幸而他所加盟的创业公司答应帮他赔偿一部分，而这些欠款，要待日后从他新工作的薪水中每月扣除，“那时候可谈不上什么富裕的外企高层。”

这家创业公司的名字叫做富国投资，北京的市民现在还熟悉他们投资的一个项目，工人体育场南门的“富国海底世界”。实际上，古永锵在刚回国的那几年，拉拉杂杂地做过各种投资项目，主要集中在媒体娱乐和工业，“做过书刊，参与过上海皮革公司的合资”，“在全国各地到处跑，别人只知道我来自香港，却看不出我还在澳大利亚待过5年，在美洲待了10年，后来有人竟然送我个外号，叫‘神州行的全球通’。”

IT信息垂直网站ZDNET是富国首个互联网投资项目，它后来被美国媒体集团Cnet收购，“在那之后，我的注意力集中到互联网业务上。”古永锵说。而他对待投资项目的态度也从来没做到完全放手，“我总是要从初期就加入，然后和这家企业共同成长，可能我最后变成一个创业经理人，就是从那时候开始的。”

一杯咖啡结缘搜狐

“一个在美国东海岸待了10年，一个在西海岸待了10年，最后竟然在北京相识”

“最艰苦的时候？我真的没有什么最艰苦的时候。”古永锵笑着说，“一定要举例的话，可能就是帮搜狐找融资的时候吧。”

说起和搜狐以及其创始人张朝阳的结识，互联网业内有多个版本的传说，最神奇的一个是，他们在一杯咖啡之后就立刻决定要和对方成为创业伙伴。“其实也没有这么传奇。”古永锵回忆说，1998年8月他还是富国投资的副总裁，天天在国际饭店会见各种寻找投资的创业者，而张朝阳正在隔壁的光华产业大厦“制造”搜狐。

“我们见面以后聊了对互联网创业的看法，彼此都很认同，而我也很想真正做一次互联网创业的局内人。”见面之后，古永锵还经过了当时搜狐董事会的“考试”，最后才决定加入搜狐。而所谓两人“一个在美国东海岸待了10年，一个在西海岸待了10年，最后竟然在北京相识”的说法，古永锵笑称“这确实是个巧合”。

安全地玩视频这个游戏

“我理想中的视频网站是健康和安全的，它的内容来自网友、拍客们的热情，来自独立制作人的创意”

离开搜狐已经3年了，在搜狐岁月中，古永锵历任CFO、COO最后到总裁，“我喜欢创业，伴随一个公司从成长到稳定，所以最后从搜狐离开，也是想好了要开始另一段创业，只是当时还不知道做什么。”

最后，古永锵终于决定给予自己新的身份，一个视频网站的CEO，同时也是一个“拍客”。“我理想中的视频网站是健康和安全的，它的内容来自网友、拍客们的热情，来自独立制作人的创意。”

这样的想法在很多从业者眼中看来完全可以称得上是个彻底的理想，在中国互联网产业产生的初期，尤其是以做门户为目标的网站，多半都凭借某些“出格”的猛料抢尽眼球，但古永锵承认自己在这方面做的“太少”。优酷网在2006年至2007年热炒的故事包括“沈阳大雪”，那是来自冰封的城市网友们自发拍摄的镜头，还有“老人与狗”，这个故事引发网友们对独居孤苦老人的关注，他最终在网友的帮助下实现了自己的夙愿——到天安门观看升旗仪式。

古永锵承认，来自传统门户的经验，对于他做好视频网站帮助很多，比如说对内容尺度的把握以及处理“牌照问题”的经验。可是视频内容所面临的特殊的版权保护问题，可能也是他作为一个创业经理人，从创业以来最大的挑战，“我希望能安全的玩视频这个游戏，但这个想法，也许才是我最大的冒险。”晨报记者张黎明

三、优酷网CEO 古永锵（2）

2.成功模型

“一个人要有所作为，一定要考虑三五年的计划。”

3个月旅行萌发视频冲

古永锵是个极少务“虚”的人，他喜欢各类计划。“一个人要有所作为，一定要考虑三五年的计划。”而他目前这三五年的计划，起源于2005年他离开搜狐的那次“闭关”。

在硅谷，有一种流行的做法是在开始下一次创业之前，或者从一个工作换到另一个工作之间，休息一段比较长的时间，置身事外地休息与思考，这种类似修行的方式被称为硅谷式闭关。

硅谷闭关模式 全身心休息思考下一次

“当外界还在猜测我为什么离开搜狐的时候，其实我已经开始享受放松的旅行生活，偶尔上网看看大家对我的猜测，也觉得无比有趣。”古永锵回忆说。

来自硅谷的创业者们创造了这种类似修行的“闭关”模式，在此期间，创业者会全身心地休息，当然也回顾总结自己之前的经历，并为下一段创业养精蓄锐。

“不断创业，这可能也是我给自己的人生规划。”古永锵说，“我喜欢充满激情和挑战的生活，实际上，在‘闭关期间’也有不少公司邀我加盟，可是，也许斯坦福商学院特有的创业基因根深蒂固地融在我的血液里，选择离开搜狐就是希望回到一种创业环境。”

古永锵在闭关之初的3个多月里去了墨西哥、秘鲁、阿根廷、乌拉圭、新西兰、澳大利亚、南非和埃及。这趟奢侈而浪漫的旅行至今令他记忆犹新：在墨西哥的碧海里学习潜水；在秘鲁坐长途火车，就为了看高原密林里神奇的马丘比丘遗迹；在阿根廷的农场里看书……他毕竟有10多年没有彻底休息过了。

发现视频需求　YOUTUBE是已成功模式

“在旅行期间，我经常有冲动要把这一切的美轮美奂记录下来，跟家人和朋友分享，可手中的相机只能留下瞬间的影像，无法传达那时那刻立体的‘美妙’。”古永锵说，“我当时突然想到，如果再创业，是不是要做和这种‘记录’有关的事情。”

“其实我是个性情中人，最喜欢两件事，一个是旅游，一个是视频。当我惊喜地发现人们在YOUTUBE上分享旅游和其他方面各种有趣的视频时，我觉得在互联网上看、拍、分享视频一定大有可为。那可能就是我创业做视频网站的引子。”

随即，古永锵对视频网站展开了一番分析和考察，那已经是在“闭关”后期了，古永锵像很多硅谷的职业创业者一样，在休息了几个月后认真找起项目来，他开始研究心理学。“通过视频媒体自主地认识事物，是人们本质的心理需求的一种体现，是一种不会消失的需求，网络视频必将成为互联网的主流应用之一。由其引发的商业活力更是不可限量。”

3.成功点评

创业经理人范本

不论是第一印象、第二印象还是第三印象，《商界周刊》的采访对象，难免总有点高深莫测、居高临下的距离感，可是古永锵却带有职业经理人特有的稳重态度，他温和而理性。

“其实我也有固执的一面。”古永锵坦言，“不容易被说服，而且，只做喜欢做的事情。”于是，在接下来的两个小时里，他在回忆每一段创业经历时都要特意提醒一下自己怎么样符合一个创业者的“特立独行”，“我承认，虽然我没有从伯克利退学，甚至还继续读了个斯坦福的MBA，不是美国式的创业传奇。”但是这并不影响他走出中国互联网式的创业路径。

古永锵的经历，对于在校大学生来说是很好的成功范本。他14岁成为留学生，然后就是长达十几年的海外求学经历，在这样漫长的磨炼之后，很多人会选择在某发达国家当个高级白领安逸地度过下半

生，但古永锵不但回国创业了，而且一开始还是欠着债创业。“主要是觉得在美国错过了互联网的发端，在中国可千万不能错过了。”

这样的经历也许能印证他性格里的冒险因子，古永锵在大学的时候选修了一门奇怪的心理学课程——《九型人格》，“我是体验型的”，而这一型的特点被归结为“乐观、要新鲜感，追上潮流，想过愉快的生活，想创新、自娱娱人，把人间的不美好化为乌有”。

反映到采访过程中，也能发现他不爱谈挫折，容易为一个点子而兴奋，乐观地面对工作和生活。不过，在古永锵身上，还有着多年来做职业经理人而养成的冷静和决断力，这可能掩盖了他爱冒险的一面。反过来想，虽然我们在古永锵身上看不到草莽英雄式的冲动，也少了些江湖回忆，可是，这并不影响他彬彬有礼的举止后面对新鲜事物的向往和冒险冲动。毕竟，古永锵现在做的视频分享网站，虽然符合了互联网应用的发展趋势，但从盈利上讲却仍然存在风险。

有着乐观稳重的性格，再加上职业经理人的出身，这样的管理者，我们可以叫他创业经理人，“比单纯的创业者更理性，可是比职业经理人又多了一份激情，这是不同于白手起家者的另一种创业者气质吧。”古永锵自己如此解读，或者，我们也可以称之为成熟的冒险家。

3.成功点评

成功动机学调查表

1 做任何事业我都不喜欢冒险。 1 2 3 4 5 （3）

2 我常思考怎样能够以出奇制胜的办法战胜竞争对手。 1 2 3 4 5 （4）

3 不赔钱比赚钱更重要。 1 2 3 4 5 （4）

4 我把大部分资金投入到高风险高回报的项目中。 1 2 3 4 5 （2）

5 我把资金分散投入到风险和回报不同的几个项目中。 1 2 3 4 5 （4）

6 我做出的决策经常是正确的。 1 2 3 4 5 （4）

7 我经常怀疑自己做出的决策是否正确。 1 2 3 4 5 （1）

8 一个希望成功的人敢于冒很大的风险。 1 2 3 4 5 （3）

9 一个希望成功的人首先要回避风险。 1 2 3 4 5 （2）

10 我对自己所做的任何工作都很投入。 1 2 3 4 5 （5）

11 我只对自己感兴趣和具有挑战性的事情非常投入。 1 2 3 4 5 （4）

12 我愿意做那种程式化的工作，哪怕它相当枯燥。 1 2 3 4 5 （2）

13 我喜欢做能显示自己独特性的工作。 1 2 3 4 5 （4）

14 当别人赞赏我工作成就时我很得意。 1 2 3 4 5 （3）

15 我讨厌别人对我的工作指指点点，说三道四。 1 2 3 4 5 （3）

16 我不愿意做那种必须对结果负责的工作。 1 2 3 4 5 （1）

17 我不喜欢对自己的工作做长远规划。 1 2 3 4 5 （2）

18 我喜欢用数字和图表证明一个人的工作做得好坏。 1 2 3 4 5 （4）

19 要取得事业成功，必须花心思

预测未来几个月甚至几年的事情。 1 2 3 4 5 （4）

20 比起机关公务员或教师来说，

从事工商业更能体现我的价值。 1 2 3 4 5 （4）

行事谨慎 全情投入

在古先生的调查问卷中，他只选择了一个最高分“我对自己所做的任何工作都很投入”，其次选择选择了9个次高分，这一点表明，古先生比较明显地有着含蓄特征，行事不张扬。在其他的选项中，都较符合高成就动机者的特质。

至于IT业的成功人士与其他行业成功者的特质区别，从我们的研究结果及调查问卷的反馈来看，IT业里成功者有些共同的人格特质，最典型的例子如比尔·盖茨和中国的张朝阳。他们的人格有这样几点相似：第一，高首创性，对新事物的强烈探索精神。不像一般的思路那样，上大学，拿博士学位，做教授或从事某种高级技术工作，过富裕

生活，而是在决定人生道路的诸个十字路口，大胆地做出非同一般的独特尝试。第二，在工作策略上，出奇制胜、突发奇想，这对新兴的IT产业尤为重要。像微软、谷歌、雅虎、搜狐这样的成功公司，在激烈的竞争中，如果不能时时拿出新战略，就无法开发利润增长点，无法在湍流中生存。第三、比尔·盖茨的成功，不公仅因为高智商、高创造性，而且还因为高情商。我们看到多年来，微软公司很少发生内讧，困难多来自外部公司之间的竞争，而在微软内部，从普通员工到高层，人人平等，气氛和谐，公开发中心里的领导者很少让别人“伺候”，这一点很重要。

四、占座网CEO 张帆（1）

四、占座网CEO张帆

张帆： 派对类网站先行者

1．成功征程

张帆，占座网CEO。祖籍东北，西安长大。作为中国互联网第一代创业者，到现在都梦想创造“中国特色的互联网生活”，做“交友社区”。

2000年携美国东岸风险投资在北京成立eYou公司，连续三年获得德勤快速增长中国50强；2005年底创立占座网，2007年3月，占座网获得“2007年度中国最具投资价值网站”；2007年获得“中国互联网最具影响力100人”称号。

占座网的员工们这样评价老板，“简直是个美国人，1米88的大个子，谈到关键问题一下子就HIGH起来，一夜夜的加班，第二天又精神抖擞地出现在公司，吃牛肉长大的吧？”

绝不靠洗盘子赚钱

求学美国：“人应该用自己的智慧赚钱”

出身于清华大学知识分子家庭的张帆到美国念大学时是1990年。那时候考托福出国还没有成为潮流，没有互联网，国际长途也很贵，但他只身离家，曾经留学欧洲的父母竟然也欣然相送。“我试了试，就考了个奖学金。”张帆说，但学习的是生物学。

在明尼苏达州的双城州立大学四年，张帆从来就拒绝洗盘子，“人应该用自己的智慧赚钱”，所以，他大学四年的打工场地一直是在学校的各类实验室，靠着做实验写报告轻松地养活自己。

1994年，刚毕业的张帆和大批的同学开始找工作，他们畅想着进入高盛和摩根。那年张帆驾驶着吉普车走过西部金黄色的原野，从西北部的明尼苏达一直开到东岸的波士顿。这辆被他称为“老车”的吉普，在当时的中国留学生中间其实是很拉风的，而上世纪90年代的美

国东海岸，也一直是最拉风的创业基地，那里盛产想法，也活跃着投资人。但张帆当时还没有意识到这些，随后，他在哈佛大学的生物学实验室又工作了5年，“我之前一直是个科研工作者。”

30%的毕业生都创业

激情年代：“年轻人一屋子一屋子聚在一起开会，谈互联网，谈中国”

上个世纪90年代，几乎所有中国海外留学生的创业经历，都是从一位美国导师开始的。张帆的导师StevenReeders领导着那个生物学实验室，带着一群年轻人做项目。“那是我第一次接触互联网。”张帆说，那时候，美国的互联网刚具雏形，是只有军方和科研机构可以专用的。

但最震撼他的还不是互联网，而是科技所带来的商业价值。张帆当时投身的两个科研项目属于一家医药公司，这家公司最早不过拥有查尔斯河畔的半层办公楼，后来就变成两层，再后来更迅速变成一整栋楼，“我的导师让我知道，科技的力量一旦进入商界，会产生多么可怕的力量。”

有另一位中国留学生和张帆意识到了同样的问题，那位学生在查尔斯河的另一边——麻省理工大学开始了自己的创业计划，他的名字叫做张朝阳。

“所以我后来决定再去读MBA，了解商业社会。”张帆说，而他到达耶鲁商学院时，这里的创业氛围已经令他震惊，“年轻人一屋子一屋子聚在一起开会，谈互联网，谈中国。他们问我，中国互联网有没有机会，中国网民是什么样子？他们说，去不了，但愿意投资。”张帆回忆说，最疯狂的一年，沃顿和斯坦福商学院的毕业生中，有30%的人都选择了创业。

100万撑过互联网寒冬

赢利模式：“把邮件系统服务做成一种产品，明码标价地卖”

2000年初，张帆乘坐的飞机抵达首都机场，他走下舷梯时看到漫天黄沙，“我想，这不是我记忆中的北京。”张帆回忆着说，“但是应该回来。”他那时并不惊慌，手中握着100万美元的投资，它们来自各位学长和同学。而当时，新浪和搜狐正在为上市融资而苦恼，渡过公司成立以来最艰苦的时期。

100万美元那时已经足够做许多事情，张帆的公司只有他一个人，可他动用起父母朋友在学校的关系，把创业目标锁定在“邮件系统”上，他创办了“亿邮网”。“我没敢想自己能拿下清华大学的邮件系统，那时候我的竞争对手是强大的SUN公司。”可是，凭借着对学生需求的了解和没日没夜加班沟通，他竟然做到了。

“把邮件系统服务做成一种产品，明码标价地卖”，在很多年里，张帆一直延续着他刚回国就确定的模式，公司从1人增加到100人，但他没有再辛苦地找过投资，“因为公司已经赚钱了。”这些持续的进账帮助张帆平稳渡过了中国互联网史上最黑暗的时期，当互联网泡沫破灭，很多公司被贬得一文不值；当“非典”来临，很多同行因为无法融资不得不关张，他竟然可以悠然自得。

奇怪的网站名：占座

“占座”含意：每个人都想在社会上为自己占得一席之地，你展示，你沟通，不都是?帮自己赢得认同吗？社区网站如果能做到这一点才算是成功。

2005年底，一份奇怪的计划书摆在了张帆的面前，“既然做邮件系统是为了便于沟通，那么为什么不做社区呢？”两年后的今天，张帆对记者回忆说，他自己完全没有跟风Facebook的嫌疑，Facebook是美国最流行的社区网站，它目前的估值已经到了150亿美元，无数的国内社区网站在跟风。

“占座网的出现比社区网站投资潮早。”张帆说，“我所有的创业都离不开学校，我做社区也是因为学校的用户有这样的需求。”从一个个嵌在邮件系统里的沟通功能，到最终独立出来成为学生们常用的沟通

工具和展示平台，张帆认为这是最正常不过的发展，他把这个平台命名为“占座网”。

占座网的命名来自一场内部激辩，最后大家才认同公司需要一个有特殊记忆点的名字——校园文化“占座”。“因为人人都占过座儿，或者正在占座，或者曾经占座。”张帆说，他认为这个校园化的名称不光适用于学生。“每年有2000万大学生在校，500万人进校，500万人离开”，记住这些数字成为网站员工培训的重要课程，它们意味着网站要影响的用户不光是在校生，实际上，在校生用户的比例已经从100%下降到三分之二，现在有三分之一的网站用户是白领。“‘占座’的意思是，每个人都想在社会上为自己占得一席之地，”张帆说，“你展示，你沟通，不都是想帮自己赢得认同吗？社区网站如果能做到这一点才算是成功。”

两个“张帆”硅谷DNA

红杉理念：赢利模式当然重要，但关键是你要有坚持的勇气，或者是单纯玩的勇气。

在“占座网”，员工们对两个“张帆”津津乐道，其中一个是他们的老板，而另一个是投资人，红杉资本中国基金的创始合伙人张帆，他们相识多年，在流传颇广的版本里，他们互相认同对方的“硅谷DNA”。

“‘硅谷DNA’的意思，可能是指闷头做事的勇气。”张帆说，“在美国有多少个流行网站是玩出来的。”但在国内，很多互联网创业者却要浮躁很多。像红杉这样的老牌投资公司可以理解，“赢利模式当然重要，但关键是你要有坚持的勇气，或者是单纯玩的勇气。”

这种DNA特质，也能够解释为什么张帆专门找了一个用户在公司里“玩”，这个用户玩过很多社区，对众多的服务有着独到体会，于是，张帆让他参加公司的会议。“让他用所有的服务，让他参加产品研发人员的会议，甚至决策会议。”

“最新的服务就是玩出来的。”张帆说，他们发明了一棵树的形象作为每个用户的宠物，“你可以自己给树宝宝浇水，你的朋友也可以照顾它，人们通过网络建立的关系因此维系。”

跟用户一起痛苦

网站改版：必须不停地在网络上安抚自己的用户，说服他们，说不服就一起痛苦，直到最后找到折中的办法。

张帆每天早上的第一项工作，就是检查自己在网站上的“座位”（他的个人空间），查看用户的留言，“很多互联网公司都会设专人来处理用户的反馈意见，而‘占座’的专人就是我自己。”

张帆承认，这些意见可以在很大程度上左右自己的决策，“有一位用户给我痛陈改版建议，正好赶上我开了个长会，回来时我看到第一条、第二条他还挺客气，可是到第三条那语气就很尖锐了。”于是，张帆赶紧用心回了一条长长的信息表示感谢，这倒让提建议的用户不好意思起来，“请原谅我刚才的语气，”第四条信息说，“刚开始很担心，以为你不在乎我们这些用户。”

“有一段时间我们被逼着要向所谓的‘业界标准模式’考虑，到底改还是不改，那几天公司分成两派天天开会。”而用户则成了“第三派”。“我每一天都跟用户一起痛苦，保留以前的传统，还是迎合最新的美国流行。”张帆说，他必须不停地在网络上安抚自己的用户，“说服他们，说不服就一起痛苦，直到最后找到折中的办法。”

四、占座网CEO 张帆（2）

2.成功模型

亲自到用户界面中去征求意见

认领“树宝宝” 自己当用户 靠原创互动出位

在企业突围与发展的路上，占座试图以“强调原创”出位，却也再一次将自己放到了用户和竞争对手审视与评议的焦点中。面对更严格的市场考验，张帆采用的坚定内部信心、鼓舞士气的办法叫“统一思想”。

2007年底开始，占座公司内部调整了市场策略，确定修正此前“跟进”国际SNS社区网站流行的做法，转向采用自主创新的“突围”策略，他们要原创一个互动产品。

3个多月，每一次的产品讨论会上，大家都会放开自己充分畅想，作为项目组组长的李加更不得不常常提醒大家“注意统一思想”，才能把那些已经进入3.0状态的话题拉回来。张帆也是这些“捣乱”分子中的一员，有时候他是一个倾听者，像海绵一样把大家的奇思妙想吸纳到自己的脑海里反复咀嚼，只说一些插科打诨调节气氛的言论；有时候他是一个建言者，会把一些项目组核心成员叫到自己办公室把自己不成熟的思考画到黑板上接受大家的批判；他甚至刻意把自己的这种疯狂状态传染给项目组的成员。

经过广泛的争论和统一思想，最终确定应该建立一个方便朋友间沟通的图形化的交流工具——树宝宝，这是集体的决议，但他深沉的在意与深度的参与，让大家觉得他更像“树宝宝”的爹。

认领“小占”亲自调研

2008年3月12日，植树节，一个充满绿色与希望的日子。这天，占座发布了新战略后的第一个“原创”互动新产品“树宝宝”。

尽管前一天工作到凌晨3点，但这一天他还是像往常一样准时到达公司，而此时同样加班的张帆早出现在公司。李加更发现，同事们正

忙着认领自己的“树宝宝”，邀约自己的占座朋友来一起浇灌，而同事是此刻最接近的朋友，这使得办公室比往常显得更加热闹。李加更还发现张帆也认领了一个树宝宝，取名“小占”。从这个名字，所有工作人员都能感觉到张帆对这个项目的重视。

这天的张帆一早赶到办公室就在网上到处溜达，他希望这个产品得到大家的认可，能挽回不满意改版的用户的心。而这一天正是张帆的生日，往年公司都会为他准备一个生日蛋糕，但这一天公司没有任何的庆祝安排。

当天中午，来自技术部的统计数据显示，大多数上线的用户都认领了自己的“树宝宝”，虚拟“灌溉”的邀约和回应让用户个人留言墙的数据激增。中午时分，张帆听取了产品部、技术部同事对上线后用户的初步反映的汇报后发出他招牌似的笑声：“挺好，挺好，想想结合用户的反映，咱们要再想想下一步的推进策略。”但这些好消息并没有让张帆和项目组的同事们那根绷紧了的弦有所松弛。因为占座的用户大部分都是大学生，他们上网的高峰集中在晚上的非上课时段。

跟中午得到的反馈情况大体一样，大部分用户都认领了树宝宝，热烈讨论浇水的问题。但张帆更想听到看到他们有什么不满，在数据统计没有出来以前，他选择了最原始的调研办法，亲自到用户界面中去交流使用感受。一些用户提出了形象优化的问题，一些用户提出了需要表情的问题，张帆对这些结论非常满意：“变革不是一蹴而就的事情，但只要统一思想，我们就能越做越好。”

树宝宝产品成功了，越来越多的用户开始了自己的培养浇灌，他们把自己的心血和情感注入到占座网，注入到日渐长大的树宝宝。

3.成功点评

并非寻找桃花源

——从虚拟走向真实

1.88米的个子、棱角分明的粗犷外表。张帆看上去很像电影中的美国西部牛仔，言谈举止中的随意率真及偶尔远望前方的落寞也透着

种往前冲的“牛仔精神”。

执著于提炼出有灵魂有精神的产品是张帆的理想。他笑着对记者说：“很多人都说我是一个理想主义者，与商人的终极目的背道而驰，其实，我只是一个有着展望远景习惯的人。”

从高中毕业就远离祖国，上大学、拿硕士、找工作，张帆在美国九年并没有历经端盘子、在中餐馆打工等那些辛苦。并不是有人特别照顾，而是他总觉得“只是为了挣钱太没有意义，要做就去做最适合自己的工作”。

他说，“我们国人内敛的特征表现在各个方面，情感表达与社交场合的缺少让他有着深刻的体验，而占座网就是要提供一个真实沟通的平台。它犹如一个真实的家，每一个人都要用自己的真实身份说话、做事，在这里，你可以远离‘戴着面具在黑暗里’的虚拟状态，寻找到有着相同价值观的同行者。”

张帆把占座网的成熟比喻成经过一系列积累后必然要完成的一道化学反应，需要不时往里面添加理想、努力和社会责任感，这里面最重要的催化剂就是当今中国网络普遍缺乏的诚信。

要培养诚信观念，就要从那些最活跃的大学生开始。占座网锁住迈入校门的年轻学子，用四年的时间让那些年轻的心阳光灿烂，当他们迈出校门时把温暖与责任带入社会，如涓涓细流逐渐浸透网民的主流。

“怎样通过网络把人们内心阳光的一面焕发出来，就是我们需要考虑的。”张帆心目中的目标异常明确。

他坚信这不是虚妄的乌托邦，也不是传说中的桃花源。

理想似乎是张帆的代表符号，他正通过自己和团队的执著奋斗，让“从虚拟走到真实”的想法步入轨道。

成功动机学调查表

1 做任何事业我都不喜欢冒险。 1 2 3 4 5 （3）

2 我常思考怎样能够以出奇制胜的办法战胜竞争对手。 1 2 3 4 5 （2）

3 不赔钱比赚钱更重要。 1 2 3 4 5 （4）

4 我把大部分资金投入到高风险高回报的项目中。 1 2 3 4 5 （2）

5 我把资金分散投入到风险和回报不同的几个项目中。 1 2 3 4 5 （2）

6 我做出的决策经常是正确的。 1 2 3 4 5 （3）

7 我经常怀疑自己做出的决策是否正确。 1 2 3 4 5 （3）

8 一个希望成功的人敢于冒很大的风险。 1 2 3 4 5 （4）

9 一个希望成功的人首先要回避风险。 1 2 3 4 5 （2）

10 我对自己所做的任何工作都很投入。 1 2 3 4 5 （4）

11 我只对自己感兴趣和具有挑战性的事情非常投入。 1 2 3 4 5 （5）

12 我愿意做那种程式化的工作，哪怕它相当枯燥。 1 2 3 4 5 （2）

13 我喜欢做能显示自己独特性的工作。 1 2 3 4 5 （4）

14 当别人赞赏我工作成就时我很得意。 1 2 3 4 5 （4）

15 我讨厌别人对我的工作指指点点，说三道四。 1 2 3 4 5 （3）

16 我不愿意做那种必须对结果负责的工作。 1 2 3 4 5 （2）

17 我不喜欢对自己的工作做长远规划。 1 2 3 4 5 （3）

18 我喜欢用数字和图表证明一个人的工作做得好坏。 1 2 3 4 5 （2）

19 要取得事业成功，必须花心思

预测未来几个月甚至几年的事情。 1 2 3 4 5 （3）

20 比起机关公务员或教师来说，

从事工商业更能体现我的价值。 1 2 3 4 5 （2）

执著目标充满理想

张帆先生——这个年轻的企业家是自问卷调查开始以来唯一极少选择高分的被试者，只有第11题选择了与自己非常符合，得到高分5分，表明他是一个极度关注于自己喜爱的事情，他的成功动机可能不是为钱的多少，而是源自内心深处真正的喜爱或者一种使命感。在他的次高分选择中，兴趣与展示自我能力成为明显特征，这表明他的功利心较弱，总保有着一份童真的激情，这可能与成长过程中在国外的经历有关，而顺风顺水及一直以来的学校环境给了他相对的单纯，所以他对理想和自我价值的社会认同看得比较重。他的这种精神状态表现在工作中便不会急功近利，而且是找准目标一直坚持。

五、空中网CEO 杨宁（1）

五、空中网CEO杨宁

“得意时不能忘形，失意时不能丢失信念”

杨宁：沉浮间笃定空中互联

1.成功征程

10岁起移民美国，1999年6月从斯坦福大学毕业后，决定回国与同学周云帆创建ChinaRen网站。

2000年9月，互联网泡沫破裂，因资金枯竭，ChinaRen被Sohu收购。

2002年5月，创建“手机娱乐第一门户”空中网；2004年7月9日，空中网在纳斯达克上市。

少年得志：20万美元创建ChinaRen

“我们是学工程学技术出身的人，这样的人大多有个梦想，就是改变世界。我做的一件事情、一个东西影响到每个人的生活，让每个人的生活变得更美好。”

与大多数互联网创业者不同，杨宁不属于海归，而是从小移民美国，本应在美国名校毕业，找一份体面的工作，顺理成章过安逸的人生。但他遇到了周云帆同学，那是个踌躇满志的人物；他也遇到了斯坦福，那是一所非常鼓励创业的大学，走出过许多创业非常成功的学生；他还遇到了那个互联网创业的激情年代。现在，当面对“当初周云帆是怎么劝动你回国创业”的问题时，他毫不犹豫地回答：“不用他劝，我自己就想回来，那时的中国，是创业的最好时机。”

就这样，两个在学校里互相抄过作业、一起买菜做饭、一起看电影的朋友，在1999年又一起走出首都机场。9年过去了，在起伏跌宕的命运中从未分开，创业成为两人之间最坚固的维系。杨宁这样解释他们的创业基因：我们是学工程学技术出身的人，这样的人大多有个梦

想，就是改变世界。我做的一件事情、我做的一个东西影响到每个人的生活，让每个人的生活变得更美好。

9年过去了，现在的杨宁依然阳光开朗，言谈举止之间也带出海外味道的率真，但胸中的城府已经显然超越他33岁的年龄。“一日三省吾身”被他奉为信条，而对“知其不可为而为之”这样的名句，他则能抱以批判的态度，奉为雷区。

创业伊始，他们少年得志。由于当时新浪、搜狐已经很大了，他们决定不再做门户，专做社区，而互联网是年轻人的，他们就做个专门针对年轻人的社区。到清华大学计算机系找几个高手，找个灰头土脸的破楼租间办公室，几台旧电脑，几套五十元不到的桌椅板凳，ChinaRen的“校友录”受到空前关注，许多失散的同窗因此有了团聚的平台，总成员数很快突破了2500万。

盛极而衰　价值暴跌三分之二卖身搜狐

“我们没钱了，没有投资者愿意给我们钱，但我们又缺少防护自己的盾，不知道怎么管理财务，不知道怎么控制人员把钱留下来，更不知道怎么赚钱，我们缺少这样一个盾。”

“盛极必衰”背后的含义是：暴风雨来临前不一定都是黑暗。

ChinaRen用了不到一年的时间，烧掉了一亿元人民币。全国大中城市的公交车站、公交车，都看到了ChinaRen的广告，杨宁回想当时最疯狂的举动就是花几百万赞助了一个登山队去珠峰，为此把三里屯北街包了下来，开了个大露天晚会。那时的投资人普遍在说，没关系，你就烧钱好了。烧大了以后，你就可以上市，然后大家就可以赚很多很多钱。

2000年，互联网崩盘。已经上市的新浪、搜狐、网易艰难撑过了寒冬，而还没来得及上市的ChinaRen没钱了。

“高盛银行对我们说，他们的全球执行委员会刚刚做了个决定，就是说高盛不会再救任何他的投资，在市场大崩溃的时候，你们得赶快把自己卖掉。”

如今，度过寒冬的杨宁已经对那个令人抓狂的时期很释然了。眼看许多自己认识的企业一个一个在关门，两个30多岁的年轻人比同龄人提前见识了市场的力量。“我觉得有的时候市场的力量非常非常大，就跟大自然的力量一样，不是一两个公司或一两个人能左右的，像上次印尼发生大海啸，市场的力量就像大自然的力量一样，太可怕了。”

不幸之中往往又有万幸，ChinaRen那时候已经是前几名的网站，具备了市场价值，还有找到买家的希望。周杨二人心里清楚：绝不能让员工看出来，要不然人心就散了，公司散了，连卖都卖不出去，于是一边谈着收购，一边回公司还要装出一副胸有成竹的样子。

2000年9月，距钱花光只剩一个月，ChinaRen以3300万美元的价格，连同200多员工卖给了搜狐。

这是典型的大起大落，鼎盛时期，有人要出1亿买ChinaRen，仅仅5个月，价值缩水三分之一；由少年得志到寄人篱下、梦想破灭，杨宁对这份无奈有着更无奈的解释：“不是这样，连ChinaRen的品牌都留不住。生存是第一道理，原来不是讲胜者为王吗，现在新的讲法是剩者为王。”

再次崛起　嗅到无线互联商机

“在你得意的时候不能忘形，在失意的时候不能丢失信念。?家都捧着你，说你是太伟大太牛了，你自己也觉得好像是，在这个时候其实是特别危险。自信也是成功的关键，尤其是在你最悲惨的时候，是最没有自信的时候，就选择了放弃，肯定非常失落，最后也没成功。”

人生选择看似一念之间，实则发乎于信念。在搜狐蛰伏仅一年零六个月，两个创业型的人又一拍即合，“咱们应该走！”“我也觉得是！”

2002年，中国的短信发送量达到了惊人的900亿条，国内的三大门户网站借助短信业务相继盈利。杨宁和周云帆又嗅到了创业的味道。尽管当时搜狐的股价一直在1美元低位徘徊，但两人还是抛出了手中共50万股搜狐股票，空中网出现了。

离开了搜狐的优越环境，就又回到第一次创业时那么惨，十来个人，一个破旧教室作办公室。但杨宁清晰地记得十几个人站着开的那次员工大会，前面的白板上写着：新浪、搜狐、网易、腾讯，周云帆就说，“大家看这几家公司，这其中三家是上市公司，另一家也是非常厉害，今后，我们是要与这帮人为伍的。”

融资非常困难，很多投资机构一听是网站就说：“做互联网的，你们这帮人又来了。”2002年夏天，两个人去香港中环一个楼一个楼地跑，穿西服打领带，太阳在那儿晒着，跑一天一身的水，一家一家地讲，一家一家被拒绝，最后德丰杰出现了一位斯坦福的同学，叫张帆，终于说：“你们等一等，我觉得你们特别好，我要投资你们。”

2003年4月1日，中移动正式对彩信业务收费，空中网步入快速路。2004年1月，彩信、WAP、JAVA手机游戏的业务收入均获得全国第一。2004年7月9日，杨宁和周云帆站上纳斯达克的舞台，而这一天距离空中网成立仅两年零两个月，周云帆和杨宁年仅29岁。

2006年，被称为“最漂亮的战略升级”的门户网站KONGNET横空出世，擅长发现未来的杨宁称为“3G后新媒体的第一波肯定是门户”。目前空中网门户覆盖新闻、体育、搜索、娱乐、证券、博客、读书等数十个频道，做最好的内容又成为他们新的追求。

回想起那次员工大会，往日的挫折、辛劳都已经沉淀为坚定。杨宁其实在3年前就真的相信他们能成，“首先，我们会比他们更努力；第二，我们不比他们差，团队、个人的能力都不比这伙人差；第三，我们是光着脚的，他们是穿鞋的，光着脚的从来就不怕穿鞋的。”

五、空中网CEO 杨宁（2）

2.成功模型

9年搭档=信任+互补

“是一种信任吧。如果他走了或者我走了，我们的力量就会变得非常薄弱，非常单薄，不管做任何事情，我们都会在一起，一起去实现我们最初的约定。”

“他是唯物主义，我是唯心主义”

杨宁与周云帆从同学到搭档、大起大落十几年的默契，在业界被奉为传奇。创业需要合伙，但合伙无法长久，似乎已经成为共识，多少搭档因为理念、因为利益，甚至因为性格分道扬镳，这两个人合作靠什么维系呢？

“他是唯物主义，我是唯心主义”，杨宁给出这样的解释。在公司员工心目中，他们俩性格互补，一个理性一个感性，在一起搭档是绝配。杨宁海外背景丰富，10岁时已移民美国，最大优势在于对新事物、新商业模式的把握以及在对事情的长远想法上。周云帆属于对数字很敏感，执行力非常强非常快、非常果断的那种。杨宁会说，哪些东西未来几年会被投资者看好，周云帆则会说，OK，为了达到这样的目标，我们第一步该怎么做，第二步该怎么做，我们该组建什么样的团队，每个团队中每个人处于什么样的位置。

一个董事长，一个总裁，几乎不见面，董事长到的场合总裁就不到，总裁到的场合董事长也就不到，不是因为不和，而是因为不能浪费资源，他们很清楚自己与对方的优势。

“不是特别在乎利益，就容易合作”

杨宁说：“我们在一起这么久，就是我们都不是特别在乎利益的人，如果你特别斤斤计较，合作肯定不会长久。”

话虽这样说，但又有几个合作伙伴能做到这份信任呢？能像这二人一样从大学校园起就相濡以沫的缘分太少了，所以才显得弥足珍

贵。

杨宁在斯坦福大学，注意到班上的周云帆，一般大陆留学生都比较腼腆，老师提问都不敢举手，他敢，是非常踊跃的一个。“我觉得他非常聪明，我得跟他成为朋友，以后做作业可以抄他的、考试复习就都靠他了。”

搭档从那时就开始了，连空中网的员工都说周杨二人的合作是因为“缘分”。有许多人个人素质出色，优势也互补，但硬安在一起也合作不长，而周杨组合的基础则坚实得多，共同经过了校园岁月，那些一起做饭看电影的日子里，相互的秉性、习惯，甚至瑕疵，已经有了最不避讳的展示，考察一个人适不适合合作，就像考察一个人适不适合做夫妻一样，这样也足够知根知底了。

“经历了最困难的时候，那才是真朋友”

经过了校园里的磨合、相信了对方的人品，剩下的就是共同的追求了。杨宁这样解释二人共同的创业情结：“我们学工程、学技术出身的人，很多人的梦想就是改变世界，通过技术发明，通过提供内容服务这些东西，感觉每个人过得很快乐，我们自己也会非常满足。我们的偶像都是爱迪生、福特，他们是伟大的发明家，也是很好的企业家。”

从斯坦福毕业时，周云帆24岁，杨宁23岁，从没有过工作经历，就是因为共同的创业梦想闯回了中国，后来共同年少得志，后来共同遭遇从天上到地下的心理落差。这个时候，如果认了，也能有优厚的待遇，也不会再去面临风险。但相互的扶持再次成就了他们的创业梦想。周云帆这样回顾他们当年共同出走搜狐：“如果他走了或者我走了，我们的力量就会变得非常单薄，不管做任何事情，我们都会在一起，一起去实现我们最初的约定。”

是共同的信念成就了兄弟，还是兄弟成就了共同的信念，经过许多年后是说不清了。但杨宁坚信：真正成为非常铁的朋友是必须经历

过逆境，在顺境里交的朋友未必是最真心的朋友，经历了最困难的时候，经历过来了那才是真朋友。

3.成功点评

中西混搭阅历沟通攻心战术

一听到记者不喜欢网游，33岁的杨宁立即掏出手机、趴在桌上演示“空中猛犸”的《天劫》游戏。“你看，你看，你在这弄剑，我在那弄棒，并不是你打我一拳之后，我再打你一拳，而是两个人在同时搏斗，这就是即时战斗。”

一场关于网游是否荒废时间的争论就此开始，你一言我一语，现场气氛相当热烈，杨宁为此面露兴奋，“看，这就是争议。”为了佐证网游并不耽误人，他还举出自己的例子，“我从小就爱玩游戏，我妈就说你整天玩游戏，长大不会有出息，那我现在就说，你看，我整天玩游戏，长大一样有出息。”

像许多海外长大的人一样，杨宁很爽很阳光，语速快说话直接，乍看上去有单纯的气质。但他收起手机游戏后，满脸严肃地背出武侯祠对联，又让人立马觉出：阳光不等于简单。近十年的沉浮历练，他已远超33岁的年龄。

在海外长大的杨宁其实从小喜欢读东方哲学的书，“我读书很快，我读的一般都记得。”但他却不会像正在恶补国学的国人一样，或尚儒、或崇道，而是仍持西方顽童心态，站在门槛上，每个角度都看看。“道家的思维有点像《黑衣人》，最后一集镜头开始从地球往外放，看到行星，再看到银河系和很多星系，最后发现是一个玻璃球，那就是咱们整个宇宙——一个弹球，然后一外星小孩把弹球捡到袋子里。人是渺小的，你做事要顺应大的宇宙规律。而佛家不同了，人是宇宙的中心，因为有人，有思想，才有这个宇宙，这是两个角度，但都是正确的。”

都是正确的，都可以拿来用。杨宁不臣服于任何体系，作为爱好国学的华人，从小学到大学，他又一直在接受西方教育，如此“乱

炖”，反而让他如今想到更多的是——沟通。“为什么中西方经常沟通不畅，主要是一个思维方式的不同，西方就事论事的情况更严重，而中国人是讲人情的。就像很多人会说我和这个老外关系很好，他为什么不帮我？从西方人角度来讲，人为什么帮你？所以说，不管跟外国人沟通，还是在国内，我都会理解，而且考虑问题的方式方法。”

游走于多套体系之间的杨宁如今崇尚他的“沟通”理论，把武侯祠对联奉为宝典。“能攻心则反侧自消，从古知兵非好战。就是说，你要说服别人，而不是打压别人，打仗是最下策，要不战而屈人之兵，攻心的方式是最好的。”

成功动机学调查表

1 做任何事业我都不喜欢冒险。 1 2 3 4 5 （4）

2 我常思考怎样能够以出奇制胜的办法战胜竞争对手。 1 2 3 4 5 （4）

3 不赔钱比赚钱更重要。 1 2 3 4 5 （5）

4 我把大部分资金投入到高风险高回报的项目中。 1 2 3 4 5 （2）

5 我把资金分散投入到风险和回报不同的几个项目中。 1 2 3 4 5 （4）

6 我做出的决策经常是正确的。 1 2 3 4 5 （4）

7 我经常怀疑自己做出的决策是否正确。 1 2 3 4 5 （2）

8 一个希望成功的人敢于冒很大的风险。 1 2 3 4 5 （2）

9 一个希望成功的人首先要回避风险。 1 2 3 4 5 （4）

10 我对自己所做的任何工作都很投入。 1 2 3 4 5 （5）

11 我只对自己感兴趣和具有挑战性的事情非常投入。 1 2 3 4 5 （2）

12 我愿意做那种程式化的工作，哪怕它相当枯燥。 1 2 3 4 5 （2）

13 我喜欢做能显示自己独特性的工作。 1 2 3 4 5 （4）

14 当别人赞赏我工作成就时我很得意。 1 2 3 4 5 （3）

15 我讨厌别人对我的工作指指点点，说三道四。 1 2 3 4 5 （3）

16 我不愿意做那种必须对结果负责的工作。 1 2 3 4 5 （4）

17 我不喜欢对自己的工作做长远规划。 1 2 3 4 5 （2）

18 我喜欢用数字和图表证明一个人的工作做得好坏。 1 2 3 4 5 （4）

19 要取得事业成功，必须花心思

预测未来几个月甚至几年的事情。 1 2 3 4 5 （4）

20 比起机关公务员或教师来说，

从事工商业更能体现我的价值。 1 2 3 4 5 （4）

目标一致优势互补

这是一个比较有意思的情况，一个企业由两个人共同来打理，是什么原因让两个高成就动机的人形成一种企业发展的合力？在杨先生的个案问卷中显示出来的他是一个极为注意规避风险的人，他对1、3、4、5、8、9题的选择呈一种逻辑递进式的风险意识体现，在他的决策过程中放在第一位的会是公司的安全边际，他绝对是一个很有节制的冒险家。我注意到他竟然没有一个选择（1）的选项，这是比较独特的，在以往的问卷中还没有出现过，同时也只选了两个（5），这一点表明他对自己的认知是比较温和的，不带有明显的绝对性，他在处世的过程中也会是一种比较温和的态度，这样的人往往就不会犯急功近利的错误。那么周先生的个案调查显示出的明显特征是对未来的明晰把握，他也同样对（5）的选择不多，在选（5）的3个选项中，一个是风险意识，一个是对未来的把握还有创新精神，4、9题选择的逻辑对应，17、19题的逻辑对应，他是符合以往高成就动机的研究结果的。从问卷反映来看，这两个年轻人在大的方向性上很一致，这是他们长期合作的基础。另外，一个注重未来把握，一个注重现实节奏，属于互补型性格，再者共同的国外求学经历及同窗友情也使他们的关系得到深化。

六、3G门户CEO 邓裕强（1）

六、3G门户CEO邓裕强

掘金手机上网机遇 创新免费WAP模式

邓裕强：缔造无线娱乐帝国

1.成功征程

这是一个“70后”创业的模板。十三年前，邓裕强在中国最高学府北京大学遇到事业搭档张向东，开始创业尝试；

九年前，二人一南一北开始摸索互联网商业模式；后来携手开创中国第一个免费WAP网站“3G门户”；

三年前，成功融资过亿；如今，3G门户用户近7000万，堪称手机上网第一门户。邓裕强与张向东立志要打造一个无线娱乐帝国，一个全球华人的娱乐平台。

结缘北大 土洋结合遇到事业搭档

我和张向东拎着沉重膨大的羽绒服，相互鼓励着对方再多走一站路。

邓裕强出生在广东东莞，具有较强的商业意识，他的搭档张向东则出生在西安农村，尽管个性迥异，但并不妨碍两人变成铁哥们儿，而后又成为事业搭档。

“上大学时我们被分到一个宿舍，我是坐飞机在全家人的陪同下去的，而张向东则只有父亲一人陪同。在张向东眼里，我是一个翩翩美少年，而我见到他时只有一个概念，土！”

大一时，他们有了第一次“创业”的尝试。在昌平校区，邓裕强见很多南方同学没有过冬的衣服，就与张向东商量着摆地摊卖羽绒服。没想到进货后学校却不让摆摊，他们只好拎着沉重的蛇皮袋，奔走西单、王府井，却遭到城管的干涉……回想起他们的第一次创业，邓裕强感慨道：“如果说张向东与我在创业中最难忘的回忆，就是北京那一

个冬天的夜晚。我们拎着沉重膨大的羽绒服，相互鼓励着对方再多走一站路。那种背靠背、相互鼓励的感觉一直伴随着我们后来的日子。”

江湖修炼 潜心修炼等待机会

手机为什么不能像电脑一样成为一个开放、自由的平台？

大学毕业，第一次职业的选择摆在面前。务实的邓裕强并没有选择直接创业，而是回到了广东，先后在电信和移动两大电信运营商工作；张向东则选择留在北京，进入一家年轻的互联网公司担任要职。

在移动工作的时候，邓裕强负责的是数据业务技术，当时手机开始红遍大江南北，增值业务很容易就能赚钱，有了一些积累的邓裕强开始了第一次创业。十来个人，通过手机增值业务，邓裕强获得了第一桶金。在大家都羡慕他这间小小的公司每月有十几万元盈利的时候，他却毅然决定进入一个全新的领域，用赚钱的这个公司去养另一个不知道未来的公司。

“为什么不能有免费的手机网站？手机为什么不能像电脑一样成为一个开放、自由的平台？”半年后，他再次创业，全心投入一个未知的无线领域，免费为手机用户提供手机上的娱乐与服务。

此时，留在北京的张向东的人生轨迹却在不停跳跃。他先后换了很多工作，“那时候比较骄傲，也很冲动，动辄拍案而起。”张向东坦承一直没有找到理想的状态。后来他下广州去《新周刊》做了两年记者，以采访者的视角看这个行业，为打理“3G门户”的“外事”积累了经验。

成功上线 3G门户网站诞生

那时数据显示：今日在线2人、同时在线2人，而这两人就是我和张向东。

2004年初，乍暖还寒的一个晚上，邓裕强忽然约张向东去喝咖啡。刚刚坐下，邓裕强便掏出一个小本子，严肃地说：“你听好，我倒着讲啊，我们俩做一公司：5年后上市，3年后……两年……一年用户超过百万……”原来，邓裕强瞅好了一个机会，这个机会就是手机上

网。话音未落，张向东不禁莞尔，这听上去像是天方夜谭。但多年的信任让张向东决定放手一搏。“主要源于信任，当然我也看好手机产业的发展。就算我们这一次失败了，大不了从头再来。”第二天，张向东就辞了职。

于是，邓裕强与张向东开始了冒险之旅，把他们的全部积蓄投入进去。过了几个月的熬夜加盒饭的生活，中国第一个完全免费、独立于运营商之外的手机上网门户由此诞生。网站名就叫最简单的“3G门户”。

2004年3月16日，3G门户网站开通，“我抑制不住兴奋，凌晨给张向东发短信，我们成功开通了！我当时想：人们是否知道，这个世界上发生了一件大事？那时数据显示：今日在线2人、同时在线2人，这两人就是我和张向东。”

初次融资 缘于投资经理女儿的口传

经济危机时我们还买豪车其实是寻找压力，算是破釜沉舟吧。

2004年，邓裕强创建了中国第一个无线互联网站，快速成倍增长的浏览人数却让他陷入了经济危机，一台服务器要几万块钱，再加上维护和管理也是一笔不小的数目，随着访问量的不断攀升，让这家年轻的公司陷入了经济危机。

有一天早晨，邓裕强给张向东打电话：“走，陪我去买车。”他买下了当时店?最贵的奥迪，一下子掏出40万。没过几天，他又买了一辆价值百万的奔驰。如果说第一次买车还让张向东可以理解的话，第二次却让张向东无法接受。“后来我们还是达成共识，我是那种不给自己留任何后路的人。车对我们而言，并不是一种富有的象征。我希望给自己更多压力，算是破釜沉舟吧。”邓裕强说。

2004年12月，一个来自国际著名风险投资公司IDG的电话打来。当时3G门户网站上除了客服电话以外，没有留下任何的联系电话，IDG副总裁杨飞颇费周折地找到了张向东。对杨飞来说，“3G门户”是个意外的发现，居然是一位投资经理女儿的口口相传：一天，IDG的

一位投资经理难得休闲在家，却发现女儿拿着手机入迷地玩着，他第一次听说了这个叫3G门户的手机网站。女儿告诉他，同学们都在上这个网站。讯息传到杨飞耳中，他敏锐地嗅到一个新的投资机会。

邓裕强与张向东和杨飞的谈判进行得很顺利，IDG注入了一笔200万美元的资金。这在当时无疑是雪中送炭，更大大提振了3G门户主创者们的信心。

管理瓶颈 使用苦肉计成功挖人

看他没有动静，张向东就每天诉苦，定期发邮件，最后从明基将他挖了过来。

“我们的创业占据了天时地利人和。天时是指无线互联网就在那个时机点上最好，地利是指我们最早在广东做，广东是无线互联网最发达的地方，人和就是我们这几个人的无间配合在互联网圈子真是挺少见的。”邓裕强这样总结。而除了两大创业元老外，他们还挖来了大学“酒帮”中的另一个哥儿们——现任3G门户COO的常映明。

随着公司壮大，邓裕强和张向东发现公司管理的压力很大，两人一个专长技术、一个专长市场，管理瓶颈凸显。在一个同学会上，他们遇到了常映明，当时常已经在明基做了多年的管理。他们就想着把常给挖过来，但是常所在的是家大公司，而自己却是刚成立不足一年的小公司。这时，张向东总是有意无意地给常打电话，透露自己和邓裕强在管理上的力不从心。见常迟迟没有动静，张向东开施苦肉计，他一边诉苦，一边定期给常发公司的周报，透露公司的增长数据和VC对无线互联网的信心。这个过程持续了半年左右，逐渐，张向东感觉到常开始像关心自己的公司一样的关心3G门户了，便正式邀请常加盟。常映明的到来给3G门户制定了基本的管理制度，迅速地扶上了正规。

等待井喷 放飞创新的想像力

奥运期间与华奥星空合作打造了一个全新的手机奥运频道，3G名气急升。

“免费”是独立WAP的一张王牌，但对于行业的龙头而言，这远远不够。邓裕强也指出，免费只是3G门户的一个特征，更加核心的优势在于创新独特的服务。

3G一直坚持内容+技术双核心战略取胜，并且在产业链上与多方展开广泛的合作。一个成功例子是全国独一无二的无线音乐会，引入独立音乐人来内地巡演。第一个引入的歌手是香港最佳民谣歌手林一峰，2006年到2008年，“3G门户@林一峰中国演唱会”走过了内地六个省市，用户可以通过GGLive观看别具一格的无线Live音乐会。邓裕强说，“在2008年奥运会期间，3G门户联合体育门户网站华奥星空打造了一个全新的手机奥运频道，很多人借此知道了3G门户。”

“我们正逆市招人，在金融危机影响下，传统IT企业纷纷减员过冬，而我们3G门户则开启了新一年度全国高校活动，预计招收100人左右。大规模引进3G人才，并加速在提供移动平台上的资讯、娱乐、影音等综合3G娱乐应用内容的丰富和技术研发，以此等待手机上网的井喷时代。

六、3G门户CEO 邓裕强（2）

2.成功模型

“现在看，门户与客户端两条线是多么完美的搭配”

——质疑声中开辟“大而全”

在质疑声中摸索——突破SP模式

手机上网的技术在过去的几年里突飞猛进，现在总结国内WAP网站有三种：一是运营商，如中国移动组建的移动梦网，是最大的WAP门户网站，由运营商提供网络和平台，各SP提供内容，双方利润分成；二是互联网门户网站，如新浪、搜狐等自建的同其传统互联网相同运营模式的WAP网站；第三种就是像3G门户这样的免费WAP网站，它独立于前两者之外。免费WAP网站的摇篮期是在质疑声中度过的。

在创业的前两个年头，3G门户面对的是诸多质疑的声音。很多人都不理解他们的做法，毕竟那时候更盛行的是SP模式。而运营商一度放出的收紧风声更让他们处境艰难。好在这些都已经过去，免费WAP网站如雨后春笋般冒出，目前已有近十万家免费WAP网站在活跃着，投进来的钱不知多少。

对于3G门户CE0邓裕强而言，资金虽是个难题，但更让他紧张的却是如何把握好技术的方向。

开发“客户端”软件——与门户完美搭配

邓裕强坦言，2005年拿到第一笔融资后，技术的抉择就摆在面前。他决定拿出一大笔钱投入“客户端”软件的开发上，并且第一个就做流媒体。手机客户端现在已很流行了，但四年前却是个大胆的尝试。“现在看，门户与客户端两条线是多么完美的搭配，大家都夸邓裕强的眼光厉害，但当时没有如此清楚的认识。做出决定后，我私下想，如果这一步走错我们就完了。”邓裕强笑言。

现在业界重新审视这个群体时往往总结：手机客户端是黏住用户的法宝，更是免费WAP开拓新业务增长模式的核心竞争力……2008

年，“门户+客户端”的双核心路线被“3G门户”的管理层坚定地写入公司战略，此时他们已经身体力行了3年。

让邓裕强心有余悸的一件事是差一点就做了手机游戏。当时他们考察了这个项目，有意买一家小公司，不过最后还是放弃了。“那才叫一身汗，你看2005年做手机游戏的那些公司今天都不在了。”

与此同时，3G门户新品不断推出。2005年，率先在国内推出手机上网的2.0版本，改变了手机上一个链接一条新闻的格式。2006年至今，邓裕强率领技术团队研发了系列手机上网的GG软件，包括GGLive手机在线看电视、GGMusic手机在线听音乐、GGBook手机在线阅读软件等。“我们就是追求大而全，什么都做。”其中，手机看电视软件每月盈利达数十万。好的消息接连传来：2006年4月，第一个手机上的广告出现在3G门户，而现在3G牌照的颁布更是预示着手机上网将迎来井喷时代。

3.成功点评

兄弟背靠背

相由心生。在3G门户，员工们津津乐道的除了两位掌门人的默契配合外，还有两人差异明显的衣着风格。邓裕强是技术人士，低调朴实；张向东则永远是独树一帜、个性张扬。

“我是几代单传，几家人就看着我一个男孩子长大，家人都希望我能做出一番事业。”邓裕强说话的时候语速不快，但很坚决，朴素的休闲西装多了些亲和。仿佛是下意识的动作，他的手里一直转动着手机，而每当记者与他提及手机话题时，他的声音就会立即升高八度——那是他正在开拓的一方天地。

“他曾经用坏过200多部手机，”他的搭档、刚从非洲爬完乞力马扎罗山的张向东在一旁补充道，这个外表酷似艺术青年的总裁，这样描述着邓裕强：“我从山峰上下来的时候，发短信告诉他，我爬到了顶峰，很兴奋。他给我回的短信居然是——下周四公司有个会，你会来参加吗？”不约而同，在座的人都笑了起来。

信任其实是一个很简单的命题。在3G，邓裕强是CEO，张向东是总裁，不分伯仲，这种形式上的东西两人都不曾在意。在沟通的过程中，记者发现，邓裕强的口头禅是“让我想想”（沉思状)，而张向东则是“不知道你理解不理解我的意思”。

邓裕强多次强调，“其实我们都是对权力的欲望不是很强的人，都不想控制一个人或控制一个公司。虽然性格各异，但却配合得非常紧密，我擅长的东西，他们肯定不擅长，他们擅长的东西我肯定不擅长。”被称为“大当家”的邓裕强更注重高效的工作和研发，他对外界很少发表过多看法，对外界的沟通主要落在了具有艺术气质的张向东身上。

“我们都已是十多年的兄弟了，基本上很少吵，因为彼此有着很深的信任。” 张向东说，“我们两个人在一起有着很踏实的感觉，两个人配合、创意的感觉都很好。”

一、娃哈哈集团董事长 宗庆后（1）

一、娃哈哈集团董事长宗庆后

宗庆后：我也想早点退休

1.成功征程

二十年，从白手起家到285亿的销售额，42岁才开始创业的宗庆后就这么成了中国饮料行业的王者。

尽管宗庆后一直强调国内还足够他做很多年，不过谈吐间睥睨国际同行的神情若隐若现：“比起欧美饮料企业，我们已经没什么差距，未来将是中、日、韩这几个国家的天下。”

但作为一个年逾六十仍亲征一线的老总，宗庆后上到多个决策、下到一个零售终端的市场调研，事必躬亲的辛苦也是尽人皆知。

感悟：打造接班团队是一场“持久战”

“我也想早点退休，苦了一辈子，也应该休息休息，享受人生啊。”

宗庆后自言爱好很多，退休了可以多读点书、自己炒点菜，然而目前看来，这将是一个长远的梦想，“为什么我现在还不敢退休呢？我希望我在世的时候娃哈哈还能不断朝前走。”

达娃之争”爆发之后，宗庆后曾这样对记者表示：“幸亏是现在爆发了，再晚几年恐怕我还没能力应付了。”所以“达娃之争”爆发之后，他非但从未显露出任何疲态，还对外高调宣称自己可以做到九十岁。

实际上，年过六十的宗庆后之所以迟迟不敢退休，并非恋权或其他，而是压力太大，不敢放手给下面的人去做。

“现在还在不断扩张的时候，我没办法退。”宗庆后笑言。他考虑接班人的问题已经很多年了，虽然目前娃哈哈集团的管理团队已经能胜任娃哈哈现有产业的管理工作，但是要想既保持稳定又要高速扩张，还是很难，所以他必须继续带队。

为了自己下面的人“都成长起来”，宗庆后一直在努力地培养，“现在我真的是全心全意在带他们，手把手地教他们，这个团队有几十个人。”说这句话时，宗庆后拔高了声调，并且眼神也盯向斜对面一名高管，颇不平静。

不过，宗庆后同时强调，自己很多决定都是凭着感觉和悟性，尤其是对市场的把握，“中国的市场跟国外还不一样，变化太快了，我本人是凭感觉和个人的悟性，这个也没什么理论可以套。”

而在他看来，“对企业管理比较死板，很简单。”娃哈哈继承人最难的工作就是对市场的管理，所以培养接班人的工作注定是一场“持久战”。

标准：接班人一定要有三项素质

“尽管对于接班人的挑选已经有了基本的标准，不过我始终认为，娃哈哈如此巨大的摊子，一个人很难管理得了，必须要一个团队才能挑起重任。”

宗庆后笑言，接班人应该具备三项基础素质：首先要对行业里面的事情内行，别人骗不了你；第二个要勤奋，要有事业心；第三个要有领导能力，下面的人要服你，而且要能调动他们的积极性。

“不熟悉业务的话，人家骗你你也不懂。”宗庆后强调，在三个标准中，懂行是最基础的，“我以前兼并那个罐头厂的厂长就是典型的不懂业务，人家跟他说这里需要多少多少，生产出来之后，人家不要了，要的话只肯给什么价钱，结果等到在仓库放上半年，他急了，只好低价卖了。”

尽管对于接班人的挑选已经有了基本的标准，不过宗庆后始终认为，娃哈哈如此巨大的摊子，一个人很难管理得了，必须要一个团队才能挑起重任，这就是很久以来他着意培养这个团队的原因。

与外界认为的不同，宗庆后表示，一年多来，自己的精力并未过多被争端分散，除了“要对付他们”所以花时间学习法律，其余的时候仍在按照自己的规划进行，“一年投几十条生产线。”而出现这种状况

的原因就是已经有“一大帮人成长起来了”，“这次与达能的斗争里，你就可以看到一个团队在运作。”

“娃哈哈能做到这么大的规模且仍在高速扩张，也证明已经一大帮人成长起来了。”所以时至今日，比起娃哈哈的未来，或许宗庆后更担心的是自己的女儿。

缺憾：女儿正在慢慢适应本土管理

“不一定是女儿接班，女儿可以继承财产，当然她能管理就更好，毕竟她也要做点自己的事业嘛。”

“我现在也是放手让她去做，因为她在我的公司嘛，人家总得卖个面子，所以现在始终感觉很好。目前她的生活状态也是早出晚归的，到现在连对象都没找。”

说起自己的家庭和女儿，宗庆后用笑声和“做人不可能十全十美的，有所得必然有所失”回答了自己的缺憾，比起谈事业时的滔滔不绝，言辞略显苍白，不过对于女儿的未来，他虽然没有像自己的事业一样做出明确的规划，却也给出了自己的期待。

“我现在也是放手让她去做，因为她在我的公司嘛，人家总得卖个面子，所以现在始终感觉很好。”宗庆后表示，目前女儿的生活状态与自己差不多，也是早出晚归的，“到现在连对象都没找。”

不过在他看来，女儿?进步很快，之前由于在美国读书，所以对中国文化的了解有所欠缺，尤其是对于他“中国式管理理念”的继承很欠缺，不过目前已经在慢慢转变，而且也很努力，“毕竟做实业实在是太辛苦了，她想做资本运作，比我还高一档，我现在还没这个水平做。”

而对于女儿的终身大事，他笑言，“着急也没用啊，我也不能逼她结婚去。”“上午我们开玩笑还说，嫁人要嫁‘绩优股’，我就属于‘绩优股’，但是好像跟我这个人一起生活也没什么太大的意思啊，整天光工作了！”

经验：中国式管理是正确的

“前些年理论界经常攻击我，他们都把西方的管理理论奉为经典，要给我们提供咨询啊之类的，但是我没有理他们。”

“体系、规矩要有，但还是要以人为本。”在宗庆后看来，外国人好管，因为外国人死板，“你说这个事情做不通了啊，往这边转个弯走过去他就始终想不明白，现在跟我做生意的外国人慢慢也被我教育好了。”

宗庆后强调自己的一切理念都源自经验，用他的话说是“依靠悟性”，“我很少关心人家的理念，我自己悟出来的东西就很有道理。”

“前些年理论界经常攻击我，他们都把西方的管理理论奉为经典，要给我们提供咨询啊之类的，但是我没有理他们。”

由于宗庆后的漠视，理论界一度将宗庆后和娃哈哈划归到失败者的行列。“你到处说三道四，但是说了半天没用啊，我的企业还是越做越好，最后呢，他们只好说中国式的管理还是要走自己的路。”

对于自己每一场胜利，宗庆后都记得很牢，尤其是赢得与理论界这场没有任何硝烟的交锋，令他颇为得意，因为这证明了自己的“中国式管理理念”是正确的。在宗庆后“中国式管理理念”中，最核心的就是以人为本。管理中国人要有人情味，得能调动员工积极性，“你只要给他高点的报酬，他就很卖力，如果再给点心理上的安慰，他就信服地跟你干。”这就是宗庆后管理理念的核心。

所以时至今日，娃哈哈仍会给员工解决住房等一系列保障问题，“而且我现在还搞了廉租房，就是专门用来给外来民工结婚用的，七十多平方米，两室一厅，应该还可以吧？”“你要把他们当人看，是要将心比心的。这些人也是独生子女，也是娇生惯养的，你不给他们考虑好，他们怎么给你卖力啊？”

令宗庆后对自己的理念颇为骄傲的原因同样与达能有关，“达能本来想把我撤掉了，自己任命董事长把权力拿过去，但是，他们也知道，如果把我换掉，势必会引起娃哈哈全体员工的激烈反对，因此也不敢贸然实施。

能力：将竞争对手甩在身后

“产品线长不是负担，这要看谁做，你要有能力做，品种多自然竞争力强，你要是没本事做，一个都抓不牢，肯定更快地完蛋。”

对于自己的能力，宗庆后充满信心，在他看来，娃哈哈用二十年的时间将竞争对手甩在身后，完全依靠他的能力，“可口可乐来的时候，想用水跟我竞争，打击我的可乐，结果呢？我的可乐一样做得好，后来康师傅又想用茶饮拖垮我，结果我还是越活越好。”

不过，产品线过长对任何企业而言都是一种负担，对此，宗庆后却有足够的信心，“这要看谁做了，你要有能力做，品种多自然竞争力强，你要是没本事做，一个都抓不牢，肯定更快地完蛋。”

尽管对于自己的能力很有信心，但是宗庆后仍强调自己是个很保守的人，“没有把握的事情我不做。”所以做任何事情之前，他都要自己去搞清楚，这也是他一年有300多天奔走在一线的原因。娃哈哈很多经销商将宗庆后的奔走戏称为“丈量祖国大地”，“丈量”的结果就是他看准的事情他肯定会做下去，而且肯定会成功，“外界看我做很多事好像风险很大，实际上没有那回事，我都是看准了才做的。”

中国有句古话叫“谋定而后动”，宗庆后正是这种人。

一、娃哈哈集团董事长 宗庆后（2）

2.成功模型

“吸引经销商主要靠两条，一是有钱赚，二是产品好销”

宗庆后的王道：联销体

宗庆后并非一个怀旧的人，但是与记者对话时，不时发出感叹，从娃哈哈创建之初的市场机遇到市场环境，他都念念不忘。宗庆后最怀念的还是早已消失的国营供销社销售网。“那个网络真是完备啊，全世界没有一个国家能跟我们相比。”

联销体:建立三级经销商网络

宗庆后回忆，娃哈哈的销售网络经历了三个阶段，第一个阶段是依靠国营供销社的销售网络，将产品销往各地。后来各地建起了批发市场，因为税收低，原来的销售网络处境艰难，所以娃哈哈转到了批发市场，而在批发市场日渐增多、市场日趋混乱的时候，娃哈哈开始自建网络。

“批发市场越来越多到处都是，价格都给搞乱了，所以我们开始挑选好的经销商培养自己的网络，不做批发市场，慢慢地，经销商做大了就帮他们发展二级经销商，然后再发展零售网络。”

就这样，三级经销商和销售终端共同筑就了娃哈哈在中国饮料行业至今无人能撼动的霸主地位。

近距离观察宗庆后的“联销体”，里面充满十几年前国家销售网络的影子。这或许才是宗庆后如此怀念国家销售网络的原因吧。

联销体:掌控终端反应

可以说，“联销体”是娃哈哈成几何指数增长的关键因素。目前市场上其他饮料企业主要都是依靠批发市场走终端，而“联销体”更为高效，通过有效的区域划分和物流中转，仅仅靠两千多人的一级经销商（即娃哈哈通称的“批发商”）队伍，娃哈哈产品就在全国范围铺开了。

如果说一级经销商带来的是高效的中转和分销，二级、三级经销商则直接带来了娃哈哈产品在各地市场上的强势地位。 “‘二批’是最厉害的，因为‘二批’直接关系到产品是否能铺向市场。”娃哈哈一位销售人员表示，占领市场最重要的是“二批”和“三批”，因为他们决定了什么东西能跟消费者见面，如果这群人要断你的货，保证那个区域里你的东西一件都看不到，更别说卖了。

“可口可乐一直没有攻下东北市场，原因何在？”娃哈哈的经销商介绍，当年可口可乐进攻辽宁市场的时候，采取的是“摆摊赠货”策略，“只要你这个商店把我的产品摆上一个月，这批产品就归你了，我一分钱不要，这种便宜事儿自然让很多商家都进了货。”娃哈哈的‘二批’发现以后，直接把这些商家的娃哈哈产品断货了，由于娃哈哈产品的利润高而且稳定，那些商家权衡之下，还是选择了娃哈哈。

而宗庆后的厉害之处在于完全控制一级经销商的同时，还能直接掌握二、三级经销商的反应，并及时对整个经销体系做出调整，包括撤换不合格的一级经销商等等，这样一来，联销体就不仅仅是高效了，而是致命的。

联销体:支持区域灵活性

按照娃哈哈的规定，一级经销商必须交纳保证金给厂家才能提货。这在全国范围内也只有娃哈哈这一家，难度可想而知。

出现这种状况，一方面是娃哈哈人性化的服务，另一方面则是娃哈哈稳定的利润和产品线。

“我们每个市场的广告投入都由自己市场的销售公司负责。”娃哈哈一位经理介绍，与目前市面上其他企业不同，娃哈哈在各个地区的市场投入由各个区域灵活制定，这样的话各个市场的压力都不会太大，也就不用去“压迫经销商”。

“其他企业就很难做到这一点，往往需要全国调度，自然就会减少经销商的利益。”这位人士表示，很多饮料企业只在几个大城市有销售，全国的市场投入都从这几个地方的销售里出来。

而一位经销商则表示，从根本上说，经销商选择娃哈哈很大程度上也是出于利润上的考虑，目前，娃哈哈几乎每三个月就推出一款新产品，加上配套的宣传策略，足以保证他们持续的利润增长，“很多其他厂家，一直靠着老产品支撑，根本没什么利润，我们没法不选择娃哈哈。”

联销体:将利和义相结合

“我管理经销商就像管理自己的下属一样，很多经销商原来都很小，现在都发展得很大，毕竟还是有点感情的。”在宗庆后看来，中国人从商，始终都将“情”摆在首位，所以由情培养起来的凝聚力，绝非利益所能取代，时至今日，宗庆后仍对与达能发生争端时没有一个经销商倒戈而得意。

经销商是联销体的核心。任何行业里，经销商与生产厂家的关系都很微妙，既可以说是合作伙伴，也是绝对的利益竞争者，快速消费品行业尤其如此。而经销商又是如此重要，以至于厂商不得不变着法子笼络经销商，宗庆后正是此道高手。

与别的企业不同，娃哈哈经销商都喜欢称宗庆后为“老板”，在江南一带，“老板”这个词就像古代的“掌柜的”一样，尊敬中带有点戏谑，不过更显得亲昵?这或许就是娃哈哈经销商不同于其他企业的地方。

“他们跟着我干之后，没有风险又有钱赚，我还每年给他们开会灌输新的理念，跟他们说的目标后来也都实现了，他们就越来越信服，这个网络自然而然就建立起来了。”

说起令国内所有快消企业羡慕的联销体系，宗庆后轻描淡写。不过记者了解到，为了建立这张销售网络，十几年来，宗庆后每年至少亲自去见一次每个一级经销商，并经常独自走访二级经销商。

“我们是讲情义的，所以他们感觉跟着我们比较安全。”在宗庆后手里，利与义得到了完美结合，夯实了“联销王国”的基础。

3.成功点评

非常宗庆后

左手是烟，右手是茶，斜倚在椅子上的宗庆后很轻松，“前些天一天要跑三四个城市。”很显然，上“两会”对他而言就像是度假，唯一让他感觉不便的恐怕只有“禁止吸烟”这一条了。

“白天上会不让抽，晚上全都补回来了。”一天两包烟是宗庆后的常态，两个小时的采访中，宗庆后抽了14支烟，并在吞云吐雾的过程中说了近二十个“坚持”，其中十几个是说自己和娃哈哈的。

“我坚持了。”宗庆后表示，刚创业的时候，主管机构对他还颇有争议，给他的评价是“人是蛮能干的，就是不太听话”，不过他的“坚持”就在他能跑赢主管单位：娃哈哈的飞速发展，让他的主管单位从学校到教育局，最终变成了区政府，“越到高级的，管得自然就越少了。”

到今天宗庆后依旧认为，正是因为自己“比较坚持”，所以才有了娃哈哈的今天：无论是对竞争对手还是对合作伙伴，谁也别想讨到便宜。

实际上，深入娃哈哈，不仅宗庆后喜欢说“坚持”，所有娃哈哈的人都有这个习惯。娃哈哈并不忌讳这个，这俨然已演化成了企业文化的一部分，而最初带出这种风气的正是宗庆后。十几年前，宗庆后就喜欢跟经销商称兄道弟，这造就了许多老经销商难以割舍的“娃哈哈情结”，十几年后的今天，娃哈哈的市场人员也与自己负责的经销商称兄道弟，造就了联销体的稳固发展。

可以这么说，正是“江湖气”的胜利助长了宗庆后“坚持”，在这个江湖里，所有人都会遵守他的规则，不会有任何人背叛，更不会有人想要逾越他的权威。

成功动机学调查表

1 做任何事业我都不喜欢冒险。 1 2 3 4 5 （5）

2 我常思考怎样能够以出奇制胜的办法战胜竞争对手。 1 2 3 4 5 （5）

3 不赔钱比赚钱更重要。 1 2 3 4 5 （5）

4 我把大部分资金投入到高风险高回报的项目中。 1 2 3 4 5 （1）

5 我把资金分散投入到风险和回报不同的几个项目中。 1 2 3 4 5 （1）

6 我做出的决策经常是正确的。 1 2 3 4 5 （4）

7 我经常怀疑自己做出的决策是否正确。 1 2 3 4 5 （1）

8 一个希望成功的人敢于冒很大的风险。 1 2 3 4 5 （3）

9 一个希望成功的人首先要回避风险。 1 2 3 4 5 （5）

10 我对自己所做的任何工作都很投入。 1 2 3 4 5 （5）

11 我只对自己感兴趣和具有挑战性的事情非常投入。 1 2 3 4 5 （5）

12 我愿意做那种程式化的工作，哪怕它相当枯燥。 1 2 3 4 5 （1）

13 我喜欢做能显示自己独特性的工作。 1 2 3 4 5 （5）

14 当别人赞赏我工作成就时我很得意。 1 2 3 4 5 （3）

15 我讨厌别人对我的工作指指点点，说三道四。 1 2 3 4 5 （2）

16 我不愿意做那种必须对结果负责的工作。 1 2 3 4 5 （1）

17 我不喜欢对自己的工作做长远规划。 1 2 3 4 5 （3）

18 我喜欢用数字和图表证明一个人的工作做得好坏。 1 2 3 4 5 （4）

19 要取得事业成功，必须花心思

预测未来几个月甚至几年的事情。 1 2 3 4 5 （5）

20 比起机关公务员或教师来说，

从事工商业更能体现我的价值。 1 2 3 4 5 （5）

自信负责异常专注

宗先生一段时间以来备受关注，我们从他的调查问卷来看，他是个很认真负责并且愿看到结果的人。在20个问题中有14个选择都是很确定的，其中与自己情况相符的为9个，与自己不相符的有5个，这表

明他是一个是非观念较强，原则性也较强的人，在与自己情况不大相符这一条上，他只有第15题一个选项，表明人到中年的他对很多问题有了自己鲜明的观点，不会轻易地改变自己，但会在意别人对自己的反馈，这与年轻人不同，是一种成熟的自信。另外，宗先生还是一个非常专注投入的人，他在10、11、12、13问题上的选择没有丝毫逻辑上的矛盾，他只对自己感兴趣的事情投入，这也许是人生经验让他有的放矢。

二．梦娜袜业董事长 宗古音（1）

二．梦娜袜业董事长 宗古音

他向总理保证，“再给我十年，我做全球第一！”

宗谷音:展示执著的力量

1.成功征程

13岁，每天挑着担子到义乌，靠收破烂赚钱贴补家用。只身往返于江苏、广西两地买卖气球。

16岁，跟随哥哥卖袜子，之后在义乌开始袜子专卖。

27岁，创立梦娜公司。2008年11月23日，国务院总理温家宝考察梦娜袜业，宗谷音对总理说：“我们的目标是用十年的时间建成全球最强的袜类生产企业。”

苦孩子 收破烂、睡棺材、卖袜子

坚其志，苦其心，劳其力，事无大小，必有所成。

在宗谷音的人生经历中，“坚其志，苦其心，劳其力”，成为他人生一步步向上的阶梯。

1975年，正值小学升初中的宗谷音家里很穷，父亲有一天对他说：“你该出去赚钱了。”13岁的宗谷音个子还不如货郎担高，就把货郎担的绳子系短挑上去收破烂了，收破烂回来，他得走在田埂上，沉甸甸下垂的担子就不至于碰地。到了夜晚，南方冬季的阴冷潮湿经常让筋疲力尽的宗谷音冻得不能入睡。“有一次，我无意中听哥哥说睡在寿材里很暖和，于是第二天晚上我就早早睡进去。”

在收破烂的过程中，细心的宗谷音也在不断发现和寻找更好的赚钱方式。他从江苏苏州玩具厂购买气球，再辗转到广西南宁卖，虽然薄利，但总比收破烂要好些。然而，火车上的恶劣条件是我们今日无法想像的。“火车上连座位底下都挤满了人，不管男女老少，甚至大小便都只能站着。”宗谷音回忆说，“我们钻在座位下面，不可能侧身，就躺着拉屎，11个小时都被屎尿泡着，脱掉衣服以后皮肤都白了。”

回首少年的经历，宗谷音用了两个字总结：“真苦”。而唯一让他感觉甜蜜和难忘的事情，就是13岁过年的时候，哥哥给了他一毛五分钱，生平第一次看了一场电影。正是这样艰难的生存环境和谋生方式，造就了宗谷音能吃苦、不怕困难、善于适应各种环境的坚韧性格。

初创业 一怒之下创办梦娜

我从不妥协，从不低头。

1984年，宗谷音拿着父亲和哥哥资助的2000元钱，从上海、宁波等地采购袜子到义乌市场贩卖，没过多久，便有了一个自己的摊位。当时，广东一家台资企业的老板觉得宗谷音为人诚实可靠，主动把袜子交给他包销。宗谷音觉得这是展示自己能力的机会，于是产生了一个大胆的想法。他凑了50万现金，在朝阳二街租下店面，率先在义乌开始了袜子专卖。

时光荏苒，转眼十年。勤奋努力、诚实守信的宗谷音迎来了生意上的黄金时期。当时，销售袜子的利润远远高于制造袜子。一次，台商老板无意中听说宗谷音一沓袜子至少赚8到9元，眼红不已。当宗谷音要货时，他不仅要涨价，而且语出伤人。一气之下，宗谷音决定不再看台湾老板的脸色，自己创办企业，自己做袜子。宗谷音拎着55万现金，5天就买下了一块土地，加上哥哥投资的1200万以及从银行借的600万，企业迅速办了起来。

1994年6月，浙江梦娜针织袜业有限公司正式创立，1995年1月正式投产。当年，宗谷音就拥有了200多台织袜机，远远超过台湾老板的100台袜机。从销售袜子到生产袜子，加上当时供不应求的市场需求，宗谷音第一次感觉到做生意让他如此开心和过瘾。

“我从不妥协，从不低头。”宗谷音在评价自己的性格时如是说。义乌商人乃至浙江商人有一个共性，他们不认命、不服输。有人曾说：“哪里有市场，哪里就有浙商。”而宗谷音却说：“哪里有浙商，哪里就会有市场。”通过十几年的发展，梦娜成为中国最大的袜类企业。

如今，梦娜拥有产袜机5600多台/套，员工5000多名，年产各类袜子5亿双。

走出去　做最贵的袜子

今后的市场绝对不是价格竞争，而是时间竞争。

“中国加入WTO以前，内销市场的利润率很好，2002年以后开始恶化。我当时抓到了这个先机，瞄准了国外市场。到目前为止金融危机对我们没有太大影响，什么原因呢？就因为我当时瞄准了国外市场最高端客户，做最贵的袜子。这是我一生以来最成功的一次决策。”

“价格定得很高，有百分之几百的利润。”对此，宗谷音从不讳言。为了持续市场的核心竞争力，2005年，宗谷音又做出了一个大胆惊人的决定：投入8亿元，再增加2400台织袜机。规模效应为梦娜带来了空前的发展：2007年销售额近7亿元人民币，其中外销为7300万美元；2008年销售额预计达到10亿元。

最值一提的是，在全球金融危机之下，很多商品纷纷降价促销，而宗谷音却反其道而行之。去年9月1日，梦娜宣布涨价，所有产品全线上升9%。这是一次赌博，如果失败，宗谷音首先失去的是一位2800万美元的老客户，近1/3的出口额将化为乌有。然而宗谷音清楚，在相同时间内，没有企业能够满足国外的订单要求。知己知彼，宗谷音以胜利告终。

“现在的成功，就是靠我2005年的投入，靠的是规模。我们用两年时间复制一个梦娜，复制成功了，所有梦娜人都觉得是一个惊喜。四年前我开始预测，今后的市场竞争绝对不是价格竞争，绝对是时间竞争。”宗谷音自信地说。事实也证明如此。今天，在无论国内市场还是国外市场竞争都非常激烈、利润不高的状况下，梦娜凭借自己独特的优势，依然能“笑傲江湖”。

赞助奥运 “软磨硬泡”出第一个

四千多万人民币赞助费，最多一年不赚钱

2006年1月，梦娜袜业通过国际奥委会的审核，被北京奥组委认定为北京2008年奥运会袜类产品独家供应商，也是第一家成为北京2008年奥运会独家供应商的民营企业。从某种意义上来讲，梦娜袜业成功进入奥运会服务范畴，是中国袜业品牌走向世界的起点。而梦娜成为奥运史上第一个袜子赞助商，归功于宗谷音的“软磨硬泡”。

2005年1月份，到南美考察的宗谷音偶然得知中国银行成为奥运会第一家合作伙伴。他眼前一亮，“我能不能做奥运赞助商？”从南美回来以后，宗谷音没有回义乌，而是直奔北京奥组委。得知赞助商最低要一千万美元时，宗谷音很失落。然而，当听说还有500万美元的独家供应商时，他为之一振。“四千多万人民币，最多一年不赚钱。”宗谷音喜出望外。然而，奥运史上从未有袜子企业做过供应商，奥运市场开发部的几个处长们婉言谢绝了他。

“我是不怕碰钉子的人，我基本上10天左右就到北京奥组委跑一趟，跟他们磨。磨了三个月左右，一个处长带我去见市场开发部部长，让我跟部长说。部长当时说了一句话，她说我们给国际奥委会写个申请，看看能不能批北京奥组委开发这个项目。两个处长就按照这个意思报，一个多月以后竟然批下来了！那阵子我高兴死了，高兴什么呢？前28届奥运会没有袜子企业赞助过。”宗谷音兴奋地说，“温总理去年11月13日来梦娜视察的时候，看到我的商标挂了一个奥运的标识。总理问我，你觉得这个商标值钱吗？我说非常值。他说为什么？我说，我去年去埃及看古神庙，盖神庙并不奇怪，但六千多年以前就有人把那么大的石柱竖立起来，太伟大了。我跟总理开玩笑说，从第29届奥运会开始有袜子企业赞助，前28届没有赞助过，这段历史将永远记载。这4100万太值了。”

确定目标　10年全球最强

敢想，就必须敢做，否则白想，比不想还痛苦。

“我觉得我是敢想敢做的人。我非常敬佩也是首先敢想然后敢为的人。不管你提什么问题，不管你的问题对与错，首先要敢想；敢想，

就必须敢做，否则白想，比不想还痛苦。我认为我没有成功，至少我现在没有成功。再给我10年时间，我要做到全球最强，那时候我就满足了。”宗谷音说。

有人给生肖属马的人总结了一个共性：永远要抢先一步，具有不肯服输的性格。宗谷音属马，有“一马当先”的魄力，带领梦娜人“万马奔腾”，最终“马到成功”，是一代民营企业家的缩影，也是一个特殊时代的最好注脚。

改革开放30年，义乌乃至整个浙江创造了令世人瞩目的经济奇迹。奇迹的背后，是宗谷音他们这一代草根企业家的那种吃苦耐劳、那股非要干成什么的劲头，除了个性使然，更多的是受到改革开放大环境的激发。要解释“中国制造”的成功，仅仅考虑廉价劳动力因素是不够的，毫无疑问，他们身上那种天生的企业家精神，是中国经济奇迹的坚实基础。

2.成功模型

“梦娜”重在棉袜，依赖外销；“浪莎”则着眼国内，强在丝袜

差异化 适合自己的最好

十几年来，坚持做袜子，走专业化生产之路，一直是宗谷音明确的定位。中间虽经历各种诱惑，但宗谷音一直坚持这种理念。“我在公司经常讲这样一句话，任何管理模式和管理方法都不要抄袭，什么时候最适合于我们的就是对的。今年适合不等于明年适合。这里面没有规律，只能靠自己摸索，根据市场变化制定自己的策略。”虽然”梦娜”发展很快，但一直很平稳。做自己力所能及的，只要认准了，就勇往直前，遇到再大的困难也要坚持。这，就是宗谷音的性格。

“假如这条路走成功了，我觉得我就足够了。”宗谷音说，“我们的企业经营到今天，很重要的一点，就是我擅长打差异战，任何事情都做得差异化。你这样管理，我那样管理，你找这样的人才，我找那样的人才，你开发这类产品，我开发那类产品，这是我最成功的一点。”

十几年来，就在相距10公里的地方，“梦娜”和“浪莎”并驾齐驱，一直走在当地众多袜子制造商前列。宗谷音的“差异化”战略似乎和“浪莎”的翁荣金早有默契，“梦娜”重在棉袜，依赖外销；“浪莎”则着眼国内，强在丝袜。因此，两者形成各自的优势，“浪莎”更重品牌，“梦娜”则努力达到欧美厂家要求的种种标准。

二．梦娜袜业董事长 宗古音（2）

3.成功点评

心若在梦就在

如果仅从记者角度看，宗谷音是那种很会接受采访的人。他说起话来既可以滔滔不绝，也把握着轻重缓急，只要问题在某一点上对他稍有触动，他就会把你最期待的素材条分缕析地倒给你。

不过，他的天赋绝不仅仅表现在语言上。

眼神。看得出，老宗年轻时肯定是有双豹眼，是盯住猎物绝不错神的那种。我见过很多生意人都有那样的眼神，他们对自己要做的事情明确而坚定，无论对猎物还是竞争者都保持着强大的威慑力。但是，生意场上26年的砥砺，老宗这双眼睛有了明显的“进化”——除了坚定，还有一种成熟企业家才有的坚忍与执著。老宗说他在企业最困难的时候有了一个爱好，就是钓鱼。他的那种钓法与别人不同——找个他认为不错的地方，一坐下就再不挪窝，定睛注目，心无旁骛，一门心思地扎根于他的选择。他把这理解为“专注”。正是这种忍耐与专注，使他26年来执著地做着袜子生意，直到做到袜业全国出口第一，也正是这种专注，使他在商海中置多少巨大诱惑于不闻，使自己的企业始终远离风险。

眉头。不管是对贫苦童年的叙述，还是对创业成功的感怀，老宗的眉头始终就没展开过。紧锁的眉头总让人觉得他是个心重的人。心重者大多为事认真，为人实在。这在尔虞我诈的生意场上很容易吃亏，而老宗却凭着这份心重和一诺千金的性格在生意场上赢得了成功。当年，企业刚开始闯荡国际市场，美国客商来他的企业验厂，对生产能力和产品质量都无可挑剔，但却对厂里职工宿舍25平方米住50人提出了质疑，要求老宗人性化管理建新宿舍。当时老宗没钱，硬着头皮给美国人画了张新宿舍楼图纸，说只要你们答应了先让我们运转起来，两年之内我必建好。美国人看了看老宗紧锁的眉头，犹豫良

久，答应了。老宗说，两年里他的心里除了生产袜子就是琢磨着盖楼。两年到头，耗资9000万的职工宿舍楼拔地而起。“老美”再来考察，对老宗说：你做对了，没骗我们，订单我们还要追加！

手。说到动情处，老宗的手在空中挥舞，指上没有钻戒，腕上没有名表。农家子弟童年就要干重活，他们的手大都骨节凸出，奇形怪状。老宗也不例外。但正是这双手指挥着5000台织袜机，数千名子弟兵，使MadeInChina占领了欧美袜业的高端市场。老宗的手还会这样挥舞下去。因为他已向共和国总理立下誓言，再过几年，他一定带领“梦娜”成为袜业全球最强。

心若在梦就在。老宗，祝你成功.

成功动机学调查表

1 做任何事业我都不喜欢冒险。 1 2 3 4 5 （1）

2 我常思考怎样能够以出奇制胜的办法战胜竞争对手。 1 2 3 4 5 （5）

3 不赔钱比赚钱更重要。 1 2 3 4 5 （2）

4 我把大部分资金投入到高风险高回报的项目中。 1 2 3 4 5 （1）

5 我把资金分散投入到风险和回报不同的几个项目中。 1 2 3 4 5 （2）

6 我做出的决策经常是正确的。 1 2 3 4 5 （4）

7 我经常怀疑自己做出的决策是否正确。 1 2 3 4 5 （1）

8 一个希望成功的人敢于冒很大的风险。 1 2 3 4 5 （5）

9 一个希望成功的人首先要回避风险。 1 2 3 4 5 （1）

10 我对自己所做的任何工作都很投入。 1 2 3 4 5 （5）

11 我只对自己感兴趣和具有挑战性的事情非常投入。 1 2 3 4 5 （2）

12 我愿意做那种程式化的工作，哪怕它相当枯燥。 1 2 3 4 5 （2）

13 我喜欢做能显示自己独特性的工作。 1 2 3 4 5 （4）

14 当别人赞赏我工作成就时我很得意。 1 2 3 4 5 （1）

15 我讨厌别人对我的工作指指点点，说三道四。 1 2 3 4 5 （2）

16 我不愿意做那种必须对结果负责的工作。 1 2 3 4 5 （1）

17 我不喜欢对自己的工作做长远规划。 1 2 3 4 5 （1）

18 我喜欢用数字和图表证明一个人的工作做得好坏。 1 2 3 4 5 （4）

19 要取得事业成功，必须花心思

预测未来几个月甚至几年的事情。 1 2 3 4 5 （4）

20 比起机关公务员或教师来说，

从事工商业更能体现我的价值。 1 2 3 4 5 （5）

界限分明 喜欢冒险

从心理学对高成就动机者最初的研究来看，学者们并不是对各种类型的成就都感兴趣，而是更关注企业家的行为，他们想要了解和预测商业领域的行为，而不是科学和艺术领域，研究结果发现高成动机者并不总是符合人们对高成就动机者的刻板印象。而其中的三条是这些人想要获得成功，但更要避免失败；他们只对那些有可能带个个人成就的工作全身心投入，同时他们还喜欢那些须对结果负责的工作。以此我们来看宗先生的问卷，是比较符合高成就动机者的三条的，而且其中最为突出的是第二点，喜欢能够展示自己能力的工作。他对第13题选择了4，而对第16题选择了1，宗先生的选项中，确定性选择为11个，超过了半数，属于界限分明的人。宗先生还有一个很大的特点，就是喜欢冒险，他第1题选择了1，第3题选择了2，第5题选择了2，喜欢冒险的人往往在很多关键时刻会背水一战。

三、俏江南集团总裁 张兰（1）

三、俏江南集团总裁

在第五大道、香榭丽舍要看到俏江南

张兰：没想过失败二字

1.成功征程

背井离乡打黑工，攒下两万美元回国开阿蓝酒家；

打造俏江南精品川菜品牌，年营业额达数亿，分店30多家；

筹划去美国上市、国外开店，让俏江南成为世界品牌

掘金：国外打工扛百斤重的猪肉

“挣够钱就回国做点事”

1989年，张兰大学毕业后已成家生子，过两点一线的生活，虽然单调但安逸。但那个年代许多人不甘于这样的生活，要到外边去看一看、去挣钱，张兰成了这其中的一员。在加拿大的生活，被张兰称为“就是挣钱”，第一份打黑工的工作是洗盘子，一小时3.5美元，她一天干4家餐馆，连续干16个小时。“一天挣的钱相当于国内一个月的工资。”

但地位低下、寄人篱下的生活远非张兰的性格，所以哗哗挣钱的日子就显然不是张兰心中的目标了，她早已打定主意：挣够钱就回国去做点事。张兰伺候过一大家子台湾人，在美容美发店帮过工，甚至扛过猪肉。“在餐馆打工，每天进店就有无数的事情等着你，甭想抬头，卸车扛猪肉，一扇就有上百斤。其中的辛苦常人无法体会。”

张兰至今还清晰地记得回国的日子，1991年的圣诞节快到了，她终于拿到了许多人梦寐以求的移民纸，同时，她也挣够了2万美元。决定命运的抉择通常只在一念之间，张兰当时心里清楚：只要过完圣诞节，回国的决心就会动摇。就这样，在国外没休过一个圣诞节的张兰，没有和家里任何人商量，踏上了回程的飞机。此时，距圣诞节只有4天。

创业：阿蓝酒家自己当过大厨

“餐饮是个‘勤行’，要做老黄牛”

刚刚回国的日子，张兰也曾经茫然过、失落过，当时国内落后，和国外有天壤之别，但张兰毕竟还是那种“要做点事”的女人。掂量手里的资金量，再加上“民以食为天，这个行业总有机会”的直觉，半年后，张兰投资13万元在北京东四开了家川菜馆，名叫“阿蓝酒家”。

其实，张兰刚回国时并没想到开餐馆，但似乎上天冥冥中为她安排了这条道路，在国外餐馆打工已经让她耳濡目染，而张兰小时候的“苦孩子”经历也在此时派上了用场。童年时随父母下放干校，张兰放过牛插过秧，做一家人的饭更不在话下，她觉得这样的童年很宝贵，“小时候吃的苦不叫苦。”

阿蓝酒家一开始，是张兰掌厨。还当过跑堂，当掌柜，开票，采购，什么都做。那时有个朋友要张兰做好思想准备，说干上餐饮后女人会变得很丑，因为柴米油盐酱醋茶事事要操心，而且离油烟很近，是个很辛苦的活儿。张兰至今也总这样说，餐饮是个“勤行”，做这行就该像头老黄牛，勤勉、勤俭。身体要勤，头脑也要勤。张兰一个人跑到四川郫县，带了一帮当地的竹工上山砍竹子，用火车把13米长碗口粗的竹子运到了北京。随后，“阿蓝酒家”就变成了南方的竹楼。她亲手在竹墙上画画做装饰，装修和菜品相结合让她的酒店很快有了知名度。这也算是她把开餐馆当作艺术活动的开端。

诞生：俏江南定位商务人群

“经营不靠广告，靠消费者的理性选择。”

到2000年，张兰已经积累了600万元的资金，但人生的瓶颈问题也随之出现了。“这就是自己的价值吗？当初放弃绿卡仅仅是要当一个饭店的老板吗？一定不是！”张兰像生活中很多到达这个阶段的人一样，在重新考虑自己的定位：自己到底要追求什么？她毅然卖掉了自己苦心经营的阿蓝酒家。

半年后，张兰有了自己的结论：“我觉得我此生的至爱还是餐饮！”

这一次的上路，张兰决心要干大事——打造一个国际的中餐品牌。在国外的两年，张兰已深知国外人们对中餐的评价：法国大餐，中国小菜。“唐人街里的东西根本不能称之为中餐，中国餐饮有着五千年的历史，老祖宗的宝库一辈子都挖掘不完，可为什么到现在地位不高，我就要做出一个品牌来。”

进入了这个行业，张兰才发现自己是餐饮业的“虫”，干大事的决心已定，这条已钻进去的虫子就认定了一个市场空缺。当时北京的很多高档写字楼里只有粤菜餐厅，价位偏高，把很多普通白领拒之门外。多年做餐饮的经验告诉张兰，这批有强劲消费能力的人对餐厅的要求是要有舒适有格调的环境，有色香味俱全的卫生食品，而且价格要适中。

张兰开始创建“俏江南”，专攻写字楼商务人群市场。当时不少人劝她，高档写字楼租金高，投资大，客源少，风险太大了。然而张兰有自己的想法：白领消费者最具理性，如果这个地方确实符合他们的口味，他们会带朋友来。“俏江南不靠大肆的广告宣传，靠的是消费者的理性选择。”

同时，定位白领市场的同时，俏江南也开始?觊觎全球商务人士的认同。首家店选址在国贸，张兰要选择一个高起点，让全球的商务人士在最快的时间之内了解中国的饮食文化；起名“俏江南”，意在要创建的是一个代表中国特色的国际品牌，让人一听就知道来自于中国。“很多外国人的眼中，江南的小桥流水最具中国特色，所以，我们就叫‘俏江南’”。

张兰清晰地记得进国贸开首家店的不容易：没有名气、没有背景，她就把计划书做得专业漂亮，让国贸一看自己就是个行家里手，赢得信任。但就是这样，原来谈好的位置还是给了别人，最后只给了600平方米的小位置；开业后的4个月里，俏江南的收入不够支付租金

和员工的工资，就这么硬挺过来，很多人开始知道国贸有个别具一格的俏江南，俏江南悄然地火了。

升华：文化中餐自创“摇滚沙拉”

“美其食必先美其器”

门口一座拱桥木板，两丛翠竹掩映桥边，精致的藤椅，手编的竹帘饰物，江南风情就这样展现；流光溢彩的美式冰吧，意大利简洁的吊灯，使中式餐厅又平添了几分西式的现代感。包间的名字更是讲究，全部取自宋词牌名：西江月、醉花荫、念奴娇……中西艺术结合得没有生涩和勉强之感……这几年大热的混搭风格，俏江南2000年时就开始领风气之先了，其实俏江南留给许多人的第一印象，是它时尚愉悦的环境。

一个女人对于美的钟爱成就了俏江南在餐饮业中独树一帜的特质，这已被人定义为“张氏餐饮思维法”。张兰深谙都市白领是时尚的制造者与追随者，“美其食必先美其器”对这个人群尤为重要。“对于每一家店的装修，我是不惜代价的。”

创办俏江南的时候，张兰先后和国内13家装饰公司的设计师沟通，但没有一家能达到她“中西合璧”建筑风格的要求。正当她苦苦寻觅的时候，有朋友给她介绍了一位既懂中国文化又富有西方设计理念的设计师Jack——毕业于哈佛大学建筑系的美国华裔，他成功地为“俏江南”各分店做了既统一于“后现代江南田园”整体理念，又风格各异的设计。而俏江南的装修达到登峰造极的应该是双子座大厦中的LANCLUB，设计费创下1200万元天价。张蓝觉得非常非常值，“菲利浦·斯塔克是一个世界大师级的设计师，我是想打造我们国际品牌的形象，品牌费用、宣传费用、形象费用，都包含在里头了，所以说很值。”

但仅有环境是不够的，张兰深知，现在都市人已经把聚餐当作鼻子、舌头、眼睛、耳朵，甚至心灵的一场体验，要使食客上升为味觉艺术的欣赏者，菜式同样要创新“食尚”。

俏江南著名的“摇滚沙拉”其实是张兰的创作。在法国的一家餐厅吃饭时，有服务员到她面前演示做沙拉。当时，她一闪念想到了自己的好朋友，国内著名的摇滚歌星崔健，何不自创“摇滚沙拉”呢？回国后，张兰买了些长玻璃瓶子，回家后就自己动手配料做实验。不久，“俏江南”的顾客就享受到服务员在自己面前演示如何把沙拉“摇滚”出来的整个过程。

著名的“石烹豆腐花”则是地道的小资川菜。将鲜豆浆倒进玻璃盅，食客能亲眼看到豆浆凝固成豆腐花，一切程序都在眼前，新奇有趣。到俏江南的食客会发现，突破传统的菜式比比皆是。

蓝图：筹划境外上市全球连锁

“俏江南要做中餐的LV”

如今的俏江南已经在北京、上海等地有了30多家直营店，而作为一家本土餐饮企业，俏江南要在海外上市的蓝图就更加引人关注，当年的一家小餐馆到底要成多大的气候呢？

在张兰的蓝图中，2008年将发展特许经营方式，再开30家加盟和直营的门店。除此之外，还将依据主业需求，收购原材料加工基地和酒厂。

未来两到三年时间内，俏江南集团计划让连锁餐厅在全球的数量发展到100家，同时完成俏江南集团的重组及境外上市。“与日本东京一家大规模的上市航空公司已经签约合作开店，与美国一上市公司的合作谈判也将开始，可以说2008年也将是俏江南在国际市场扩张最快的一年。”

一个小女子，一个小店，干成了国际连锁，她的秘诀确实无数人想探究。张兰对此付之一笑：“看似复杂的事情其实原因往往简单。通向宏大梦想的路就是脚踏实地地工作。”

为实现连锁中餐的标准化、规范化，张兰已启动了庞大的培训计划：跟外地旅游学院挂钩、与25所大学合办俏江南班，培训服务员、厨师，然后再集中到俏江南自己的培训中心，进行军事化培训，这个

培训周期要一至两年；张兰要求每道菜的选料、火候都要实现量化的标准。“要让全世界的消费者吃到的都是一个味道，如果做不到，我们就开不了世界连锁店。”

为了让俏江南更加规范化，张兰从麦当劳、可口可乐、宝马等国际知名公司引进了职业经理人，充实俏江南的管理队伍，学习经验，加强对国际市场的了解，此外，俏江南还雇佣了多名外籍留学生作为自己的市场推广人员，让他们作为拓展国际消费群体的触角伸出去。

“我要做餐饮业的路易威登，要把店开到纽约、巴黎、米兰、伦敦、瑞士、东京……我希望有路易威登的地方就有俏江南。”

三、俏江南集团总裁 张兰（2）

2.成功模型

困难的时刻，也是打造企业精神的最佳时刻

一场非典赢来核心团队

2003年4月13日，俏江南东方广场店开业，那天广场内部人员没有来捧场，张兰还在纳闷：是不是我们失礼了？4月16日，全国关于“非典”的紧急通知正式下发，北京城一天之间全空了。

就在4月份一个月期间，俏江南开了七次高层紧急会议，商量如何应对危机。关门确实好处很多，可以将员工遣散回去，薪金全省了，还能跟物业、合作伙伴提出停业休整，这样又可以省下大笔的房租钱。张兰征求员工的意见，有的员工不直接说，只是从一旁提醒说，老板，鸡蛋4块钱一斤了。张兰明白他们想说成本太高，这段时间还是关门算了。

超强的韧性在此时发挥作用，张兰此时意识到，这个危机，大部分餐饮企业关门了，却恰恰是进行俏江南品牌传播的最佳时机。关门，就没了士气；坚持下去，俏江南的品牌形象会脱颖而出。更何况，当初在国贸开第一家店时，4个月连续赔钱不也扛过来了吗？“我是一个非常乐观的人，越是在困境面前，越能激发我的斗志。我当时心里只有一个坚强的信念，我们一定会走过去的。”

稳定军心的步骤却并不简单。张兰首先买了盘周华健的带子，组织中高层经理人，一人拿一张歌词，一起听《真心英雄》。又以私人名义花6万元买了23支镶有钻石的金笔，为各家店的经理和厨师长每人赠送一支。她用女人特有的表达方式，让大家明白：越在困难时期越需要团结一致，像钻石一样紧密。然而对于普通员工，稳定他们的惶恐心态就更为重要。“非典”时期，俏江南有11家店，全部施行的是军事化管理，统一作息时间、统一消毒被褥；张兰还给员工提高福利，增加员工餐的营养，组织员工参加体育锻炼；“非典”最严重的时候，

她亲自去药店买了几十斤中草药。为了给员工安全感，“非典”时期，张兰一直不戴口罩。

“‘非典’期间，我们俏江南的全体员工无任何感染，一天都没有间断过工作，房租、水电费、利税全部照常上缴，不得不说，张董在其中起了中流砥柱的作用。”追随张兰9年的一位员回忆道，“在非常时刻，公司员工联名上书要求停发或少发工资，但发薪的那一天，我们发现一分钱也没有少……SARS过去，公司全体员工重逢的那一天，大家不禁抱在一起失声痛哭……”

“非典”过后，雨过天晴，放松的时候到了，但张兰的这股劲还是没有松下来。赶在其他餐饮企业恢复元气前，针对人们对食品安全的心有余悸，各个分店马上亮出开放式厨房，包括洗碗间也是敞开式，客人可以随时看到干净卫生的制作过程。也就是在这一年，俏江南被中国餐饮协会授予中国绿色餐饮单位。

3.成功点评

坚持就会有力量

坐在张兰对面，能明显感觉到强势的气场。她在许多问题上，态度鲜明。“我从没想过失败。我从不考虑风险……”

在这一点上，她和《商界周刊》之前采访过的男性企业家有很大不同，社会属性要求他们沉稳不露，对于自信这种事，他们更多地体现在举手投足间，而不是用语言直接表达。但身为女性的张兰，她的直接是毫不犹豫的，透出与男性截然不同的感性，“从不”这个词屡屡出现，“我相信直觉。我的直觉还没出现过错误，凭直觉做出的决策，从来没有失误过。”

凭直觉、态度鲜明的女性，自然容易让人担心：决策会不会不慎？实际上，张兰在“感觉”这事上的大投入，也确实非一般人所为。一个LANCLUB，光设计费就抛了1200万；初到俏江南的人，都会惊讶于她在情调上的不吝投入。说到这类问题，张兰依然用极端的词汇表达：“我在装修上从来不计代价。”

但没人能否认，俏江南总是超前一步的小资范儿是吸引人的法宝，在这年月，靠玩感觉在餐饮业迅速上位的惟有俏江南。每个女人都有对漂亮东西、美好环境的偏好，但能把小追求做到极致，实现自己的大价值，张兰确实为女人做出了典范。

这背后，是20年的坚持，始终盯在餐饮行业，每天操劳琐碎，没有改变过方向。张兰最自信的，其实是自己的韧劲，“我其实有机会做房产、贸易、金融，也许挣钱会更多，但我坚持做这个‘勤行’，这就像是长跑，有一段你会觉得腿都抬不起来了，其实再咬牙坚持100米，身体就会忽然轻松，许多人就是过不去，总是从头再来，人生就不完美。”

那些表面上的凭直觉做事、表面上的张扬其实都建立在坚持的基础上，张兰自诩多年的钻研已经让她变成了餐饮业的“虫”。定位于写字楼、不惜代价营造环境，还有在“非典”期间坚决不关门，哪一个决断离的开多年浸染之后的市场感觉呢？这才是“直觉”的真正来源。

坚持会产生力量。自信的张兰?会承认目标是分阶段的，每一个阶段都不一样。在没有足够实力的情况下，就不会有更大的欲望。现在的她，面对记者“是否担心过风险”的问题，一字一顿地回答：“我从没输过。只有你在心里边认输了，才是真的输了。”

成功动机学调查表

1 做任何事业我都不喜欢冒险。 1 2 3 4 5 （1）

2 我常思考怎样能够以出奇制胜的办法战胜竞争对手。 1 2 3 4 5 （5）

3 不赔钱比赚钱更重要。 1 2 3 4 5 （1）

4 我把大部分资金投入到高风险高回报的项目中。 1 2 3 4 5 （1）

5 我把资金分散投入到风险和回报不同的几个项目中。 1 2 3 4 5 （3）

6 我做出的决策经常是正确的。 1 2 3 4 5 （5）

7 我经常怀疑自己做出的决策是否正确。 1 2 3 4 5 （1）

8 一个希望成功的人敢于冒很大的风险。 1 2 3 4 5 （3）

9 一个希望成功的人首先要回避风险。 1 2 3 4 5 （3）

10 我对自己所做的任何工作都很投入。 1 2 3 4 5 （5）

11 我只对自己感兴趣和具有挑战性的事情非常投入。 1 2 3 4 5 （5）

12 我愿意做那种程式化的工作，哪怕它相当枯燥。 1 2 3 4 5 （1）

13 我喜欢做能显示自己独特性的工作。 1 2 3 4 5 （3）

14 当别人赞赏我工作成就时我很得意。 1 2 3 4 5 （3）

15 我讨厌别人对我的工作指指点点，说三道四。 1 2 3 4 5 （5）

16 我不愿意做那种必须对结果负责的工作。 1 2 3 4 5 （1）

17 我不喜欢对自己的工作做长远规划。 1 2 3 4 5 （1）

18 我喜欢用数字和图表证明一个人的工作做得好坏。 1 2 3 4 5 （5）

19 要取得事业成功，必须花心思

预测未来几个月甚至几年的事情。 1 2 3 4 5 （5）

20 比起机关公务员或教师来说，

从事工商业更能体现我的价值。 1 2 3 4 5 （5）

果敢自信 判断力强

张兰女士的问卷显然不同于以前的几个被试对象，作为女人她显示了更感性的一面，而且她的成功也印证了“女人的直觉往往是很准的”这一点。在她的答案中，透露着鲜明的个性色彩，其中8个选择了与自己非常符合，7个选择了与自己非常不符合，只有5个选择了有些符合有些不符合，而在20个问题当中没有一项选择了和自己比较符合或者和自己不大符合，表明她的思路很清晰，下决心很果断，而且是非分明。对14、15题的回答也显示出女性成功者的特质，因为心理学的研究成果表明，男性和女性对成功的定义不同，在我们这个社会中男性更趋向于按照外部标准定义成功，比如获得威望或是获得别人对

自己成就的赞扬，而女性则更趋向于按照内在标准来界定，比如他们是否完成了原定计划。张女士在这一点上很看重自己的内心感受。